Ss25/9

中国纺织

ZHONGGUO FANGZHI

提高产品質量加強企業管理經驗交流会議

專　輯

23

一九五九年八月十三日

1959

把产品質量和企业管理提高到一個新的水平
——张琴秋副部长在全国紡織工业提高产品質量加强企业管理經驗交流会总結会議上的講話……（1）

掀起以提高产品質量为中心的增产节約新高潮
——紡織工会全国委員会张靜副主席在总結会議上的講話……（4）

提高产品質量加強企业管理經驗交流会議專題总結
（一）关于提高产品質量問題
（二）关于党委領导下的厂長負責制的問題
（三）关于整頓企业管理各項規章制度和加强各級生产責任制問題
（四）关于企业組織机构和职責权限問題
（五）关于厉行节約加强經济核算問題
——紡織工业部生产司罗日运司长在会議上的总結发言……（7）

全国紡織工业提高产品質量加强企业管理經驗交流会議 倡議書 ……（21）

圍繞提高質量不断加强生産管理 ……陝西省紡織工业局（23）

加强管理　健全制度　保証生産不断躍进 ……天津国棉二厂（29）

貫徹党委領导下的厂长負責制是提高企业管理水平的根本保証……中共西北国棉二厂委員会（37）

如何开好职工代表大会 ……哈尔濱毛織厂（41）

·报　道· 紡織工业部在西安召开提高产品質量加强企业管理經驗交流会議…（22）

中国紡織

一九五九年第二十三期

目　录

把产品質量和企业管理提高到一个新的水平

張琴秋副部長在全國紡織工業提高產品質量加强企業管理經驗交流会总結会議上的講話

同志們：

我們这次会議开得很好。在这些日子中，代表們都冒着炎热的酷暑，以認眞負責的态度来开会，大家本着知无不言、言无不尽的精神，暢所欲言，展开討論和爭辯；同时广泛地交流了經驗，充分交換了意見，做到了虛心地相互学習。总的来說，这次会議交流了經驗，統一了認識，提高了思想，达到了預定的目的，收获是很大的。

現在我談談会議上主要的收获：

（一）对近一年来大躍进的估計取得了一致的認識，大家对这个問題的看法是一致的。大家以很多的具体事实，生动地說明了我們大躍进的成績确实是偉大的，經驗是丰富的。去年紡織工业生产和基本建設增长的速度，是我們紡織工业历史上所从来沒有过的，棉紗增产的数字，接近解放初期全国棉紗年产量总数。去年和今年两年棉紡織基本建設規模，等于旧中国60年所建紡錠总数的一半。不仅增加了数量，而且更主要的是打开了大躍进的局面；在发动群众大鬧技术革命和文化革命方面，取得了極其丰富的經驗。在肯定成績是偉大的同时，大家也看到了存在的問題，并且認識到这些問題和成績比起来，只是九个指头和一个指头的問題。正象大家所說的，这样的大躍进，誰也沒有經驗，出現一些錯誤是难免的，而且我們工作中这些問題都是属于認識和工作方法上的問題。对大躍进如何認識，这是一个十分重要的問題，我們認識清楚了，有了一个全面正确的估价，足够的估計到我們的成績，同时也能恰如其分的看到我們工作中存在着的缺点，就能使我們思想一致，信心更加坚定，从而使我們的工作，在已取得巨大成績的基础上，繼續躍进。

（二）进一步明确了当前必須以提高产品質量为中心，开展增产节約运动。在会議过程中，大家討論了如何全面貫徹多快好省方針的問題，具体地討論了产量、質量、节約三者的关系問題，在这方面取得了比較一致的看法。这就是，产量、質量和节約都很重要，我們既要重視产量、节約，同时又必須注意質量，三者决不应有所偏廢。不过，当产量、質量、节約发生矛盾时，一般地說，必須以服从質量和保証質量为主。产品質量，从社会主义企业来說，是在任何时候都必須重視的，在一定意义上說来，沒有質量也就沒有数量。在当前質量不好的情况下，搞好質量，延长紡織品的使用年限，就是当前紡織企业最大的增产和最大的节約。在这里必須說明，当我們强調提高質量的时候，并不意味着不重視产量，目前紡織品不是多了，而是不够，我們必須在保証質量的基础上千方百計地增加产量。产量、質量、节約都很重要，这是我們的基本观点。这次会議，对質量和产量的关系，質量和节約的关系，經过討論研究，已經进一步明确了这个問題，观念明确了，工作也就好做了。此外，会議还研究了如何减少浪費、全面厉行节約的問題，并提出了一些具体办法。

（三）进一步重視了加强企业管理的工作。大家肯定了去年改革企业管理工作是有显著成績的，調动了群众的积極性，促进了生产大躍进，但是由于經驗不足，对集中領导和科学管理注意不够，也造成了生产上某些混乱現象。通过討論，大家进一步認識到，全面加强企业管理和建立与健全各級責任制，已成为保証紡織工业繼續躍进的重要一环。我們知道，大搞群众运动和加强科学管理，民主和集中，是組織企业生产的两个方面，这两个方面結合起来，就能使生产秩序正常，群众干劲十足，生产不断提高。現在突出地强調加强企业管理，将会促使群众运动更加深入持久的开展。經过大家的討論，还提出了一些改进企业管理的办法，譬如提出了整頓規章制度和組織机構的几条原則，提出了必須建立的各項基本性規章制度和三种类型企业組織机構的意見，这些都将对加强企业管理起重要的指导作用。

对于企业管理工作中的根本問題，党委領导下的厂长負責制和党委領导下的职工代表大会制，也都进行了討論，交換了意見，这对我們紡織企业来說是很需要的，也是很有好处的。

（四）广泛交流了經驗，会內和会外結合。在这次会議上，我們还广泛交流了經驗，組織了現場参观。这些經驗包括提高产品質量、厉行节約、加强企业管理和群众运动等各方面，它充分反映了我們在工作中取得的成就，說明了各地十分重視总結大躍进以来的經驗，这些經驗的总結，对于我們今后工作将是十分有益的。我們不仅在会內交流了經驗，而且有楊富珍、周慧芳、王桂英等三位先进生产者在壩桥、咸陽、大华等不少厂作了先进操作表演，郝建秀小組和裔式娟小組的代表向当地数千职工介紹了小組工作經驗，做到了交流經驗会內和会外結合，使我們的会議更加活躍。

同志們：从上面这些情况可以看到，我們的会議是开得成功的，我們不仅明确了思想，确定了当前工作的方針，而且有了具体的办法和經驗，做到各兄弟地区与兄弟厂之間相互虛心地学習。我們相信，这次会議的召开，和这次会議精神的貫徹，对我們今后的工作，将会起極大的促进作用，推动我們产品質量和企业管理水平的进一步提高。

同志們：我們的会議就要結束了，大家即将回到自己的工作崗位上，那末怎样来貫徹这次会議的精神呢？我想就这个問題提出一些意見：

（一）首先把这次会議的精神向省市委汇报，統一安排貫徹的办法。首先在各級領导干部中进行传达和討論，然后向广大群众进行广泛传达，要使人人都明确提高产品質量和加强企业管理的重大意义，从而得到广大职工的支持，成为广大群众的自覚行动。这次会議上提出的倡議書正是体現了会議的主要精神，应該进行广泛的宣传，并且积極組織响应，立即行动起来。

（二）必須实事求是，結合自己的具体情况进行貫徹。这次会議对加强企业管理提出了一些原則和要求，但是由于各个企业存在的問題不完全相同，問題表現的严重程度也不同，因此必須在党的領导下，經过調查研究，結合自己的具体情况，作出整頓工作的統一規划和具体安排，全面地、有步驟地加强企业管理。整頓工作应当本着从解决当前生产关鍵着手，全面加强企业管理的精神来进行。一般說来，当前应該围繞着提高产品質量，增加花色品种，大力加强企业管理，建立并健全各級生产責任制，减少事故，克服浪費等方面来进行整頓。首先加强技术管理，同时加强計划管理、財务成本管理和劳动管理。在加强管理中，首先整頓規章制度，建立和健全各級生产責任制，同时整頓組織机構和調整职权范围，这样就既紧密結合当前生产要求，又全面提高企业管理水平。关于党委領导下的厂长負責制的問題，各地应該在实际工作中繼續总結經驗，我們也把这次会議討論的情况，向中央报告。組織机構

应分别企业的三种类型，搞出方案，进行調整。規章制度的整頓，应該根据自己的具体情况，确定哪些需要建立，哪些需要补充或修改，哪些需要恢复，逐步健全起来。

（三）加强企业管理必須切实貫徹群众路綫。提高質量、加强企业管理是关系到全体职工的大事，責任制和許多規章制度都要通过广大群众来貫徹执行，規章制度再完善再好，如果沒有群众基础，沒有群众的自覚，就一切都会落空。所以在工作方法上要特别强調群众路綫，无論是規章制度的整頓和建立，組織机構的調整和改变，都必須广泛发动群众积極参加，特别是要吸引老工人、先进生产者和技术人員参加，听取他們的意見，經过鳴放討論，統一認識，才作出决定；重大的問題还必須通过职工代表大会。認眞貫徹群众路綫，就可以使我們的决定做得更加正确，在貫徹过程中，群众也就会更加自覚地执行。

（四）不断总結經驗，改进工作。这次会議上，我們虽然交流了不少經驗，但是就全面加强企业管理来說，我們的經驗毕竟还是不多的，因此，在实踐中需要不断总結工作，积累經驗。希望大家及时总結經驗，报告省、市委及紡織工业部，以便組織交流，推动工作。这次会上发的經驗交流資料，大部分都是好的，对会議和各地都很有帮助，希望会議以后，組織人力，加以研究，結合自己的具体情况参照运用。部生产司也应該組織专門力量进行研究，使这几百份宝貴的資料能起它应有的作用。

同志們：我們紡織工业战綫上总的形势是很好的，今年上半年各項主要紡織品的产量，比去年同期有了很大增长，产品質量比去年第四季度和今年一季度都有所提高，同时增加了花色品种。今年計划經过調整似后，基本上是落实了，它仍然是一个繼續躍进的計划，是一个必須經过努力才能更好地完成的計划。虽然我們工作中还有困难，但是我們有很多有利条件，这就是：全国国民經济仍然是大躍进的形势，而且更加健康地向前发展着；全党正进一步加强对农业和輕工业的領导，这对于紡織工业的发展極为有利；去年大躍进积累了丰富的經驗，今年二季度以来，也已开始注意抓質量和管理，这就对下半年工作打下了良好的基础；同时，广大紡織职工的革命干劲仍然十分高漲，思想覚悟和技术水平有了进一步提高，轟轟烈烈的社会主义竞賽，正在广泛深入地开展。这些都是我們当前十分有利的条件。我們必須充分利用这些有利的条件，爭取在八、九两个月中，集中力量抓一下質量和管理問題，以补足这些薄弱环节，把質量、企业管理、安全生产切实加以改善和加强，以便第四季度生产秩序轉入正常，把产品質量和企业管理提高到一个新的水平。

同志們：我們的任务是艰巨的，困难是有，我們必須在党的領导下，繼續鼓足干劲，以提高产品質量为中心，增加花色品种，大力加强企业管理，建立与健全各級生产責任制，开展增产节約运动，保証全面完成今年的国家生产任务。

同志們，我們应該根据中央“六一”指示，切实地貫徹这次会議的精神，坚决地搞好棉毛、麻、絲、針織、印染各方面的生产，使我們的紡織品眞正做到物美价廉，丰富多彩，以滿足广大消費者的要求。在提高产品質量，加强企业管理方面創造出更多更大的新成績，来迎接我們偉大祖国的国庆十周年。

我們全体160万紡織职工，要在党中央多快好省建設社会主义的总路綫的光輝照耀下，繼續認眞貫徹紡織工业“四高”“四省”的方針。通过这次会議，各地区、各兄弟厂之間要更紧密地团結起来，加强联系，互通情报，交流經驗，互相学習，互相促进，互相帮助，共同提高，为高速度发展紡織工业，为更好地解决六亿多人民的衣着問題而共同努力。

掀起以提高產品質量為中心的增產節約新高潮

紡織工会全国委員会張靜副主席在总結会議上的講話

全国紡織工业提高产品質量、加强企业管理經驗交流会議就要胜利閉幕了。这次会議开得很好，肯定了大跃进以来的偉大成績，指出了当前存在的問題，明确了当前紡織工业的工作方向。既务了虛，提高了我們的思想認識；又务了实，交流了和当前工作有关的、極其丰富的經驗。我們相信，这次会議对今后提高产品質量、加强企业管理、进一步开展增产节約运动；对在紡織工业中进一步貫徹多快好省的方針，将起重大作用。我代表紡織工会全国委員会衷心地祝賀会議的成功，并且預祝大家在貫徹这次会議的精神中，在生产战綫上获得更大的成就。

今年上半年，全国紡織职工在党的正确領导下，在党的社会主义建設总路綫的光輝照耀下，鼓足了干劲，繼續实現了紡織工业的生产大跃进。成績是偉大的，經驗是丰富的。这对今年下半年的工作，将是極其有利的条件。当前摆在我們面前的任务是極其光荣而艰巨的，这就是要教育和发动全体职工不断提高政治覺悟，繼續鼓足干劲，以提高产品質量为中心，增加花色品种，大力加强企业管理，建立和健全生产責任制，开展增产节約运动，保証全面完成国家生产任务，实現紡織工业的繼續跃进。今年下半年只有五个月了，第三季度也只有两个月了，机不可失，时不再来，如何抓紧时間实現上述任务，并在尽可能短的时間內，使紡織品質量和紡織企业的管理水平在現有基础上大大提高一步，这是摆在我們面前的一个中心問題。

要解决这个問題，从群众工作方面来說，最主要的就是要进一步广泛深入地开展社会主义竞賽，在全体紡織职工中，掀起一个以提高产品質量为中心的增产节約新高潮。对如何做好这一工作，我仅就以下几个問題发表一些意見。

一、明確競賽目标，以提高產品質量为中心，保証全面完成国家生產任务。产品質量是当前生产中的主要問題，提高产品質量，提高紡織品的坚牢度和使用年限，对整个社会来說，实質上就是一种很大的增产和很大的节約，特别是在当前产品質量不太好的情况下，更为重要。同时，产品質量的好坏，代表着企业的荣誉，出口品更代表着我們国家的荣誉。因此，在提高产品質量为中心的社会主义竞賽中，必須广泛地向群众进行提高質量的教育，注意总結那些产品質量一貫优良的先进人物的先进思想和先进經驗，树立質量好的标兵，大张旗鼓地进行宣传，教育群众以高度負責的态度，对待产品質量。

在进行思想教育的同时，还应广泛地組織关鍵竞賽，如无疵点竞賽，优級条干竞賽，不出次布竞賽，接头无白点竞賽等，这种竞賽的目标具体，可以引导职工去积極解决質量上的关鍵問題。但是搞关鍵竞賽必須注意与全面竞賽和全面完成国家計划結合起来。在竞賽中应积極帮助群众提高質量，这方面有不少好的方法，如去年搞优級紗时，細紗工人搞試驗錠，在試驗錠上摸索出优級条干的經驗。再如今年上海申新二厂采用当車工、保全工和保养工三結合的办法，猛攻机台，要求台台机器达到規定的产品質量指标；陝西各厂采用質量現場分析的方法，来发現問題，預防次品的产生。这些都是群众性的提高質量的有效方法，必須广

泛組織这些活动，来提高产品質量。

在提高产品質量的同时，还应該发动群众厉行节約，反对浪費，推行經济核算制。經常組織群众算細帳，学会精打細算，使群众認識到节約是社会主义积累建設資金的重要方法，每人浪費一点，虽然看来不大。但是积累起来就是一笔很可观的数字。从而在群众中树立起节約光荣、浪費可恥的风气，使每一个人为消灭生产过程中的一切浪費，为节約每一絲棉花、每一吋紗、每一度电而努力。

二、依靠群众，加强企业管理。大搞群众运动必須和集中領导相結合，这是一条根本原則。必須使二者結合起来，才能使群众干劲十足，生产秩序正常，促进生产不断跃进。

加强企业管理，是涉及到每一职工切身有关的事情，必須广泛发动群众来参加。应該向群众进行教育，使广大职工群众認識到加强企业管理是提高产品質量、促进紡織工业繼續跃进的重要一环，作为国家的主人翁，作为企业中許多規章制度的执行者，必須积極参与改进企业管理的工作。

加强企业管理中，还必須向群众进行負責制和遵守紀律的教育。紡織企业是現代化的大生产，生产連續性大，各工种、各工序联系紧密，沒有健全的生产責任制和一套科学的規章制度，是很难設想搞好生产的，应該通过典型的具体事例，教育职工严格遵守生产責任制和崗位責任制，人人在不同的工作崗位上，負起責任来，严格遵守規章制度，把每个时期須貫徹的重大管理工作和重大制度，訂入竞賽条件和竞賽保証条件中去，通过竞賽积極貫徹。

在加强企业管理中，还应該积極組織群众参加管理。把群众参加管理和专业管理結合起来。必須認眞貫徹党委領导下的职工代表大会制度，开好职工代表大会，广泛发揚民主，吸引群众来参与企业重大問題的决定。在直接参加小組管理方面，根据需要与可能，以生产技术为主要內容，設立小組职能員，切实发揮他們的作用。

在深入开展竞賽、加强企业管理中，必須大大加强小組工作。小組是企业最基層的战斗单位，生产、思想、生活等一切工作都要通过小組去实現，紧紧抓小組工作，就眞正能使我們的工作落实，使我們的工作深入下去。小組工作做好了，企业中的許多工作也就好做了。这次来陕西介紹經驗的郝建秀小組和裔式娟小組，都是比較好的小組，这样的小組在各地各厂都有。大力推广先进小組的經驗，并且切实具体地帮助落后小組，使所有的小組都达到这些小組的水平，整个企业的生产水平就会大大提高。此外，还应該注意加强科室的群众工作，发揮科室人員的作用。組織科室竞賽，是发揮科室工作人員积極性，組織他們面向群众、面向生产的好方法，应該大力組織这項工作。

三、大搞技术革命和技术革新，不断总結推广先进經驗。这是組織竞賽的主要內容，也是提高产品質量的主要途徑。技术革命和技术革新一定要貫徹长远和当前需要結合的原則，并且把重点放在解决完成生产計划的关鍵問題上。当前的重点是提高質量，厉行节約，抓住这一重点，技术革命和技术革新就会变成广泛的群众运动，就会更好地解决当前的生产关鍵問題。在新建厂里，新工人多，技术水平低，应該特别注意組織技术学習，帮助新工人迅速提高技术水平。

大躍进以来，群众在生产上創造了許多先进經驗，总結这些先进經驗，使先进經驗为广大群众所掌握，成为广大群众在生产上的共同財富，就成为当前組織竞賽中十分重要的問題。几年来的經驗証明，要使竞賽既轟轟烈烈又踏踏实实，就必須抓紧总結推广先进經驗这一中

心环节。总結先进經驗，要采用三結合和科学的方法，实事求是，全面的注意效果，不要浮夸，不要片面。有的經驗只强調勤、快，不全面考虑效果，有的經驗只提高了产量，加快了速度、或者节約了原材料，但对質量、安全不利，或者影响其他工序甚至社会經济效果，都是行不通的。对过去总結的先进經驗，应該采取实事求是的态度。三大工作法的推广，在紡織企业內对生产起了重大作用，現在看来，这些工作法的基本精神仍然是完全适用的，必須切实的加以貫徹；去年不少厂的事实說明，离开三大工作法的基本精神去搞所謂“創造”，对生产是不利的。当然，在三大工作法的具体內容方面，經过群众实踐，已有了不少发展，应該总結这些經驗，补充到三大工作法中去，进行推广。

推广先进經驗，也要結合生产关鍵，生产上需要什么就推广什么經驗，既要克服各种强調特殊的保守思想，又要防止教条主义的生搬硬套現象。推广先进是用新的方法去代替許多职工多年来的習慣，是一項十分細致的工作，因此要求我們踏踏实实地去进行深入的組織工作，反对那些只追求轟轟烈烈，不講究效果的形式主义做法。既要深入地进行思想教育，啓发群众自覚学習，又要組織細致的技术传授工作，根据先进經驗的复杂程度，分别采用观摩表演、現場講解、互教互学、訓練班、先进經驗学校等形式来进行推广，并且不断地組織检查，使群众眞正掌握先进經驗。广泛掀起比、学、赶的热潮，踏踏实实地推广先进經驗，这是当前推广先进經驗中必須特别注意的問題。

四、全面关心人。关心人，不仅要从物質生活上关心，在思想上、生产上、文化生活上也要关心。我們党是一貫十分重視安全生产的，大躍进以来，有些厂貫徹了安全生产的方針，創造了无事故月、无事故季的成績；但是有些厂放松了安全生产的日常工作，工伤事故增加很多，有的厂甚至发生了重大的伤亡事故和火灾事故，这不仅使职工的生命和健康受到損失，而且严重地妨碍了正常生产。因此，在竞賽中必須把安全生产作为重要內容之一，大力消灭因工死亡事故，减少受伤事故。新建厂新工人多，因此要特别注意新建厂的安全生产工作。經驗証明：只要認眞貫徹安全生产方針，加强安全生产的思想教育，并采取积極的預防措施，紡織工业的因工死亡事故是可以消灭的，工伤事故也是可以大大减少的。在生活方面，目前許多企业認眞执行了“一手抓生产，一手抓生活”的方針，在搞好生产的同时，解决了职工生活上不少問題，对鼓舞群众干劲，完成生产任务起了一定作用。但有的干部認为群众覚悟高、干劲足，生活問題不大，只抓生产，不抓生活，因而有些企业的生活福利事业沒有办好，这就不可能巩固群众的劳动热情。关心生产和关心生活是統一的，在搞好生产的同时，必須搞好生活，群众的干劲越大，越要关心群众的生活。把食堂、托儿所、宿舍等集体福利事业办好，解决好群众吃、住、孩子寄托等問題，群众就会用更大的干劲来完成生产任务。在关心群众生活中，必須根据勤儉办一切事业的方針，发动群众，依靠群众自己的力量解决一些生活問題，如組織家属举办托儿站，帮助职工用自建公助办法建筑宿舍，加强互助儲金会等。在有条件的企业中，还可以組織发展副业生产，以改善职工生活。在文化生活方面，要大搞文化革命，加强政治、技术、文化学習的領导，开展文艺、体育活动，不断地提高政治、技术、文化水平。

同志們，讓我們积極响应这次会議提出的倡議，深入广泛地发动群众，鼓足干劲，力爭上游，提高产品質量，加强企业管理，掀起一个既轟轟烈烈又扎扎实实的竞賽高潮，来迎接国庆十周年。

提高产品質量加强企业管理經驗交流会議

专 題 总 結

——紡織工业部生産司罗日运司长在会議上的总結发言——

同志們：

我們这次会議，是以提高产品質量为中心，全面加强企业管理的經驗交流会。在会議中，根据张副部长所提出的五个問題，展开了热烈的討論和研究，交流了各地区的工作經驗，澄清了思想，提高了認識，明确了今后的努力方向，收获是很大的。

紡織工业总的情况是良好的，但是也存在一些問題。目前生产中的主要問題是：产品質量不好，企业管理存在着各种不同程度的乱的現象，事故多，浪費也比較大。因此，当前紡織工业生产的方針应該是：以提高产品質量为中心，增加花色品种，大力加强企业管理，建立与健全生产責任制，开展增产节約运动，保証全面完成全年的生产任务，实現紡織工业的繼續躍进。通过这次会議的召开，对于上述方針的貫徹，将获得有力的保証。

这次会議討論的問題，总的来說，是研究如何加强企业管理工作，而加强企业管理又是为了克服当前企业中存在的各种問題。这次会議所着重討論的五个問題，就是針对当前問題提出的，是符合我們企业实际情况和要求的，也就是我們企业中目前迫切需要解决的問題。在这些問題中，有些目前可以得出結論；有些問題，如党委領导下的厂长負責制，我們只提出意見，报告中央研究解决。又如規章制度等問題，在我們这次会議中，主要是解决一些原則性的問題，至于具体內容还需要各地区、企业根据具体情况，进行研究解决。希望各地区在会后也能抓紧这一工作，以便早日研究出一套适合于目前紡織企业情况的規章制度。

現在我根据专业組討論的意見，分别談談下列几个問題。

（一）关于提高产品質量問題

几年来，紡織工业在提高产品質量方面，是有成績的。今年第二季度以来，各地都已开始抓質量，产品質量比去年第四季度和今年第一季度有所提高，但仍未达到去年同期的最高水平，因此，我們必須把提高产品質量繼續作为中心工作来抓。关于提高質量，我們認为必須首先解决目前有关提高产品質量的几个思想認識和做法問題。

第一、关于質量与产量和节約的关系問題

党的社会主义建設总路綫是要多、快、好、省地建設社会主义，“四高”“四省”是多快、好、省的方針在紡織工业的具体化。这是一个全面的方針，在任何时候都必須全面的貫徹。既要多快，又要好省，多快好省是并重的。既要产量，也要質量和节約，产量、質量及节約是并重的，不能有所偏廢。这是首先要明确的概念。因此，在具体执行这一方針中，必須克服思想方法上的片面性，在工作上要全面考虑和通盘安排。但是，在不同时期，由于情况不同，可以有不同的側重点。例如，当前由于产品質量下降的情况还沒有完全扭轉过来，質量成为突出問題；因此，就应該以提高質量为重点，全面貫徹多快好省的方針，开展增产节約运动。这个意見在这次討論中大家的看法是一致的，这是一方面。

另一方面，多快好省又是有矛盾的。就是产量、質量和节約之間存在着矛盾，我們应把矛盾統一起来。如何統一呢？应該根据不同的时間、条件，經过主观努力来加以統一。例如在原料与需要不相适应的情况下，我們应該如何来解决这一矛盾呢？这不外乎有两种不同的做法：一种是根据原料的具体情况，合理的除杂，在保証和尽可能提高产品質量的基础上，尽一切力量，节約原料消耗和爭取增加产量；另一种是尽量少落杂質，用牺牲产品質量的办法，来节約原料消耗和增加产品产量。这两种办法那一种对呢？我們認为第一种办法是正确的。这样做就可以把产量、質量与节約的矛盾，在保証和提高产品質量的基础上求得統一。后一种办法，虽然可能增加一些产量，但由于牺牲了产品質量，扩大了这三者的矛盾，不符合多、快、好、省的原則。另外一种情况是原料供应比較充裕，市場对紡織品的需要很大，这时增产已經成为紡織工业的中心任务，我們应該如何来处理这三者的关系呢？这也只有两种不同的做法：一种是在保証和尽可能提高产品質量的基础上，力爭高产；另一种是只顧高产，不顧产品質量。这两种办法那一种对呢？我們認为也是前一种对。因为这样才能做到高产与优質并重，使产量、質量与节約的矛盾能够取得統一；后一种也是有片面性的，不符合多快好省的原則。

因此，总的說来，我們認为当产量、質量、节約发生矛盾的时候，应該在保証質量和尽可能提高質量的基础上，求得三者的統一。而不应該牺牲了产品質量，来求高产和低耗。有的同志認为：目前主要是有无問題，因此多点、差点比較少点、好点要更能滿足需要。关于这个問題，我們应該看到，主张重視質量，并不意味着要减少产量；而是要在充分利用現有原料資源，保証完成生产計划的情况下，提高产品的耐用年限，使能更好地滿足人民的需要。因为紡織品的質量如果好，耐用的时間长，实际上等于增加了产量。如果質量不好，原来可以穿一年的，現在只穿八个月，表面上看来产量虽然增加，但使用年限反而縮短，对于人力和物資也是很大的浪費。

也有的同志提：这样是不是又会产生另一个偏向，重視了質量，又忽視了产量与节約呢？我想是不会的。因为在以上的提法里面，并沒有否定提高产量、励行节約的必要性；而只是强調了不能用牺牲产品質量的办法来求得高产和节約。只要正确掌握，是不会发生偏向的。有的同志提“在高速高产的基础上搞高質”，如果是指在高速高产的同时，仍然能够保証高質，那有什么不好呢？根据紡織工业几年来的經驗，在掌握多、快、好、省的方針上，发生問題較多的是由于强調了产量和节約，而忽視了質量，造成質量的严重下降。这是一个很深刻的教訓，我們应該很好地吸取。因此，我們認为总的說来，多、快、好、省应該是并

重的，既要多快，又要好省；但是当产量、質量和节約这三者发生矛盾的时候，則应該在保証和尽可能提高質量的基础上，尽一切努力，千方百計地寻找資源，挖掘潜力，来求高产和低耗，这样做法，更适合于紡織工业的具体情况。

第二、如何提高产品質量問題

有两个問題：首先談提高質量的方向問題。在这次会議討論中，有的同志提出先抓"等"后抓"級"，也有提"等""級"同时抓，还要抓棉紗疵点，这些意見都是各个地区根据本地区的具体条件提出来的。但是就全国范围总的来說，我們認为在棉紗方面必須"等"、"級"并重，也就是說既要抓物理指标，也要抓外观疵点，包括紗疵在內。因为外观疵点与物理指标是互相联系与相互促进的。从提高質量的要求来說，棉紗上等优級应当是越多越好；棉布应該在不拆坏布的条件下，提高下机一等品率；印染品則应以增加顏色鮮艳度、提高染色牢度、降低縮水率为重点；而且各种产品都应不断努力，增加花色品种，以充分滿足各种不同的需要。

人們对任何产品的質量，都要求耐用和美观，特别是紡織品由于直接供应人民生活需要，更应該滿足这方面的要求。只有这样，才能受到广大群众的欢迎。过去由于沒有实行优質优价，有的企业对此注意不够，这是不好的。我們决不能片面地只从一个企业本身的利益出发，而应該考虑到六亿人民和国家的利益。要做到产品既耐用，又美观，是要經过很大的努力才能达到的。当然由于各地区的設备技术以及原材料質量条件不同，不可能有統一的要求。但是不能因为存在困难，就把"等"或"級"放松了，这两者必須同时抓紧，不可偏廢。

其次，提高产品質量要抓那些工作，在这次会議中交流了不少經驗，內容都很丰富，归納起来，約有五个主要方面：

①加强机器的保全保养，要严格执行保全保养周期、交接驗收制度和保全質量检查制度，同时还要加强运轉检修，使保养工作迅速跟上来，进一步正常机械状态。

由于加强机器維修工作牽涉到一些主要机物料供应問題。在这次会議中，大家也提了很多意見。这个問題在本月初部召开的厅局长会議上，已作了研究和初步安排。各地应根据需要，区别輕重緩急，認眞排队，不要一强調維修，就百廢俱兴，应分先急后緩的进行安排。同时，也希望各地区企业千方百計地挖掘本身各方面的潜力，以求多解决些問題。

②提高工人操作技术水平，不断总結工人优秀的操作方法，及时組織交流，开展評比，建立检查制度，巩固和不断地提高工人的操作技术水平，特别是新工人操作技术水平。在提高技术操作水平中，既要提高单項操作水平，也要提高多机台的巡迴操作水平。在提高单項操作中，既要快又要好，不能偏廢。

③加强原棉管理。要加强原棉检驗，充分掌握原棉性能进行快速試紡，摸出經驗，根据原棉的不同性能和成品質量要求，进行合理的混棉与处理。

④加强温湿度管理，必須充分掌握温湿度的变化規律及时調整，縮小差异，合理控制前紡各間的回潮率。

⑤加强工艺管理，加强清整潔工作，严格执行交接班制度和固定供应制度，提高半制品質量。

以上这些工作都是属于行之有效的、經常性、根本性的工作，是各地区工作經驗的总

結。关鍵問題在于如何把它做得更深、更透、更細致和經常。有些同志認为这些都是老生常談，沒有什么新鮮东西，可是这些老生常談，反映了事物的客观規律，非这样做不行；要眞正做好，也不容易。目前許多企业的产品質量不好，恰巧就是由于这些老生常談的事情沒有做好。要做好这些工作，必須充分发动群众，依靠群众，向群众交底，人人动手，个个把关，只有这样，才能做得深透、細致，生产秩序才能正常，質量才有可能提高。

第三、关于認眞貫彻質量标准問題

貫徹質量标准是否認眞严肃，是一个对質量观念强不强的思想認識問題。因为質量标准是衡量产品質量的尺寸。不重視标准，就是不重視产品質量；只有認眞执行，才能够眞实地暴露質量上的薄弱环节，工作上的缺点，提供改进的方向。不严肃貫徹，放松、放寬或擅自降低标准要求，任意改变質量的检驗方法和計算方法，只图表面数字高等，都是錯誤的。是对質量标准不严肃和对質量不負責的态度，对推动工作进步也沒有好处，应予糾正。陝西省紡織工业局五月份按質量标准的規定，認眞地检查了各厂棉布下机一等品率，发現由于检驗不严格，下机一等品率与实际相差达10%左右，陝西省紡織工业局决定宁可下机一等品率数字降低，必須严格执行标准，我認为这种做法是完全正确的。

現行的質量标准，从几年来执行的情况看，基本上是好的。对提高質量、提高技术起了很大的促进作用。但也存在着一些問題和缺点，需要修改。部里也打算从下半年起逐步进行这一工作。但在現行标准未作修改之前，仍繼續严格执行。

上述这些原則，不仅适用于棉紡織，而且也适用于毛、麻、絲、針織、印染等各个行业。

此外，在这次会議中，各地代表对如何提高产品質量，还提出了許多建議，如产品分类，优棉优用，合理使用原棉，实行优質优价和研究提高棉布耐摩牢度等問題，这些建議都是很好的，我們将帶回部与有关部門加以研究。

第四、关于机器速度問題

去年第三季度以来，各地都加快了机器速度，使产量有很大的增长，成績是主要的。但是，也出現了一些問題。如：机器磨損，机物料成倍增加，断头多，停台增加，效率低，質量下降等。从这些事实也可以看出，車速的提高是有条件的，誰的工作做得好，条件比較好，車速可以高、生产也好一些。但是在一定条件下，也是有限度的。去年提高車速，有些是过了头，帶有一些盲目性。这主要是由于缺乏科学分析，沒有对客观事物进行認眞研究所造成的。

从技术发展的观点来看，技术的发展是无限的；但具体到每一种机器，在技术条件未变更之前，它終究是有限的，不是无限的。普通牽伸細紗机，最高牽伸倍数只能到16～20倍，如果要再增加牽伸倍数，就非改变牽伸装置的結構不可，否則就不能再增加。在速度这个問題上，道理也完全是一样的。机器的結構不同，速度就不能一样，这是有科学根据的。因为設計和制造的时候，已經根据各种条件（包括所用的材料等）进行了周密的計算。在計算当中，有可能保险系数打得大一些，但总是有一个極限，超过这个極限就要出毛病。从手工紡紗到土紡机到現代化的細紗机，机器的結構变化很大，每种机器都因为結構不同，而有不同的速度。"七七"土紡机只能开24轉；如果你要它开到13,000轉，那就根本不可能。

即使机器結構相同，但是由于企业的技术管理水平不同（如有的好一些，有的差一些）也不可能要求同一的速度。当然，管理水平是可以提高的，但是在沒有提高以前，应該承認，具体情况是有差别的。这时，人們的主观能动性，应該主要用来提高技术水平。如加强保全保

养，正确机器状态等等。

再設想一下，如果机器結構情况相同，管理水平也差不多，也还要考虑到其他的一些具体条件，如机配件、机物料的供应等等。因此，重要的在于我們能否具体分析情况，从实际出发，把車速訂在适当的水平上，并且要切实注意到：①要保証产品質量不降低；②不要造成机器不正常的磨損；③不过多地增加机物料消耗；④不要过份增加工人劳动强度。只有全面照顧到这些問題，提高車速的工作，才不会发生偏向。

（二）关于党委領导下的厂長負責制問題

在工业企业中，实行党委領导下的厂长負責制，是中央既定的方針，自“八大”以来，在全国紡織企业中，业已普遍推行。几年以来特别是去年，經过偉大的整风运动和大規模的群众运动，党在紡織企业中的領导作用大大地加强了，这是紡織工业能够取得偉大成就与全面跃进的最根本的原因。經过前一个时期的实踐，証明了目前企业中的这一套領导制度，是适合我国情况的。虽然在貫徹中曾經产生了一些缺点，但不是因为制度本身有問題，而是在貫徹中思想方法和工作方法上有缺点。从这些缺点来看，也正說明了必須加强党委領导下的厂长負責制，否定或怀疑这一企业領导制度是錯誤的，这是我們必須首先明确肯定的問題。

根据党委領导下的厂长負責制，一方面要建立党在企业中的統一領导，另一方面又需要在企业的生产和行政管理上建立以厂长負責制为核心的各級行政責任制。这是因为現代化紡織企业的特点：生产連續性大，分工細密，技术比較复杂而决定的。前一时期由于缺乏經驗，对于如何发揮各級行政組織的积極作用，認識上不够明确，根据有些厂的党委反映，党委对于日常的生产行政工作抓得多了一些，企业的行政管理机構，由于过分精簡，不够健全，各級行政責任制度也被打乱，这些都影响厂长負責制的推行。因此，目前企业領导制度中的一个主要問題，是如何在党委領导下更好地貫徹厂长負責制。

关于这个問題，总的說来，应該执行“大权独攬，小权分散，党委决定，各方去办，办也有决，不离原則，工作检查，党委有責”的領导原則。根据前一个时期的經驗，要在企业中貫徹厂长負責制，应該注意作好以下几点：

（1）企业党委在确定有关方針、政策等重大問題的原則以后，根据“小权分散”的精神，厂长应該負責具体組織执行。去年大跃进中，經常采用的分兵把口、分片包干、一攬子領导方法等，影响厂长負責制的貫徹，今后不宜过多地采用，即使必要时采用这种領导方法，也必須保持行政統一指揮生产的体系。至于行政应該提交党委討論的問題，初步意見，可以提出以下几点：

①研究貫徹上級的指示决定和中心工作的全面安排与部署；

②討論确定企业的年、季度生产計划和主要的基建項目；

③涉及方針政策問題的改变，以及科級以上干部的任免与奬励；

④有关广大职工群众重大的物質文化、生活福利和安全生产問題；

⑤其他党委認为应該討論的重要問題。

但是，应該認識，大小权的划分，不是絕对的，根据时間、地点、条件的变化，大事可

以变成小事，小事也可以变成大事，机械地按条文办事是会出問題的、是否能够执行的好，关鍵在于党委的具体掌握，以及党委內部的团結和协作。

（2）厂长必須紧密地依靠党的領导，和爭取工会与共青团的支持。厂长負責制如果脫离了党的領导，就会犯严重的錯誤，也不能很好地完成自己的任务。因此，厂长应該經常向党委請示汇报，爭取党的領导，和注意維护与加强党委这一領导核心的作用。对于党委的决定，必須坚决貫徹执行。但在党委确定原則以后，則应大胆地負起責来，应該自己决定的問題，不要推到党委去解决，以免使党委陷入日常的行政事务中去，影响了党对企业領导的加强。

（3）厂长应該加强群众观点和坚持群众路綫，使党的民主集中制在企业內部能够很好地貫徹。党委領导下的厂长負責制要求高度的集中和統一，这是必要的，但不能因此而忽略了民主和不走群众路綫。厂长应該注意建立行政上的集体領导制度，定期向党委領导下的职工代表大会汇报工作和听取职工群众意見。并且应該注意推行工人参加管理的制度，坚持干部参加劳动和运用“三結合”的方法来研究問題。只有使高度的集中和高度的民主結合起来，使集中統一的領导和大搞群众运动結合起来，才能使企业的生产和管理工作，获得全面的迅速的跃进。

（4）要建立一套健全的行政管理机構，来領导生产工作。单靠厂长是不能管好企业的，必須有一些必要的科室和健全的車間組織，并且配备一定数量和質量的专职干部，組成一个完整的指揮生产和管理日常行政工作的系統，才能很好地負担起領导全厂生产和管理工作的責任。前一时期，精簡机構过分追求簡化，把一些不应取消的机構也取消了，必須的干部也調走了，因而出現了一些无人負責的現象，发生了很多的缺点，应該注意及时加以改进。同时对于一些必要的規章制度和各級行政負責制，也应該建立和健全起来，只有具备了这些条件，厂长才能很好地組織与指揮生产，厂长負責制也才能得到眞正的貫徹。

（5）厂长要不断的提高自己的政治思想和业务水平，要有高度的責任心，积極努力作好自己的工作。实行党委領导下的厂长負責制后，厂长的責任是加重了。为了能够胜任这一工作，必須經常注意加强党性鍛炼，努力学習馬列主义和党的方針政策以及各种生产业务，注意改进工作方法和工作作风。只有具备了領导和指揮全厂生产和管理工作的能力，才能眞正負起自己的責任。

当然仅只厂长个人努力，是不可能搞好党委領导下的厂长負責制的。为了加强党的領导，和保証厂长負責制的貫徹，企业党委也应該注意加强党委的集体領导，健全党委会議制度；教育各級党組織必須貫徹厂长的决定，支持厂长行使指揮生产的职权，因为支持厂长，也就是支持党委的决議。应該經常加强政治思想領导，注意研究解决有关貫徹方針政策中的各种思想認識問題，特别是領导干部的思想認識問題。只有具备了这一些条件，厂长負責制才能得到很好地貫徹。

最后，党委領导下的厂长負責制的貫徹执行，还需要加强党委內部的团結，特别是党委書記和厂长之間的团結。因此，厂长必須尊重党委書記，党委書記也应該积極支持厂长的工作。在党委內部应該經常开展批評和自我批評；在对問題有不同意見时，应該坚持党的原則，展开严肃認眞的討論，以求得領导干部間認識上的一致，不应該計較誰大誰小，誰說了算数。对于非原則性的問題，要能相互讓步。对于車間以下各級党政干部，也应該經常教育，注意保持团結。只要各級党政組織都能团結一致，党委領导下的厂长負責制的貫徹执行，就

有了有力的保証，企业的工作也就会不断地提高。

关于車間以下党組織与行政的关系問題，这次会議中爭論較多，有人認为党委領导下厂长負責制的原則，应該貫徹到車間中去，而且車間內部党政工团各方面的工作，需要党来統一安排，車間总支和支部对于車間主任和輪班长的关系，应該是領导关系。也有人認为車間与企业不同，企业是一个独立生产和經济核算单位，車間只構成整个生产組織的一部分，前后車間的生产必須紧密結合，不能发生脫节和不协調的現象，車間能决定的問題范围很小，而且車間必須貫徹厂长的决定，如果讓車間党总支在行政技术上来領导車間主任，会影响行政任务的貫徹和厂长对于整个生产和行政管理工作的統一指揮。因此，主张車間党組織应該只有监督和保証行政任务完成的职責，不能領导車間主任和輪班长。对于这个問題，这次会議不可能得出結論。我們准备把大家的意見报告中央，請中央研究决定。但是，有一点是可以肯定的，車間党組織对于上級行政的决定必須坚决貫徹，絕对不能拒絕或拖延执行，有意見可以向上級党委反映，在厂长未改变决定前，应繼續执行，这是貫徹厂长負責制的必要条件，必須加以保証。

（三）关于整頓企业管理各項規章制度和加強各級生产責任制問題

如何更好地管好企业生产，是当前急需解决的問題。企业生产都不能离开管理，沒有管理或管理不善，就要产生或大或小的混乱現象，生产就要出毛病，因之企业管理工作必須作到“事事有人負責”，“管而有方”。这就应該有必要的規章制度和責任制度。

社会主义性質企业管理中的一切規章制度，都是直接或間接統一組織企业全体职工进行生产活动的重要方法，沒有这些規章制度，要把成千上万分散在各个不同工作崗位上的人們的活动納入一个統一的目的，进行有組織生产是不可能的。因此，为了管好企业，搞好生产，必須建立一套科学的規章制度。特别是那些有关技术管理方面的規章制度，是人們管理生产过程的經驗总結，它是建立在科学基础上的，而生产实踐是人与自然进行斗爭，因而規章制度又是人們向自然作斗爭的一种工具。如安全生产操作規程，就是根据企业生产的自然規律所制訂的一种規章制度，如果違反了它就会違反自然規律，遭到自然規律的反抗，結果会发生事故。

企业的規章制度，随着生产、技术的发展，虽然可以也必須予以相应变动，使它更合乎实际情况，以利于生产的发展，但規章制度本身却是一万年也要存在的，如果沒有規章制度，生产秩序就难免会发生混乱現象和无政府状态。

我們一方面必須重視規章制度，另一方面也不能把規章制度看成万能，它既是企业生产管理的一个重要的不可缺少的方法，但也只是企业生产管理方法中的一种。我們既要規章制度，又要政治思想工作；我們既要大搞群众运动，又要科学管理。总之，在企业管理工作中，也要采取“两条腿走路”的方法。

解放以来紡織企业的管理工作，一方面学習了苏联的先进經驗；另一方面，自己在工作中的摸索，逐步地建立了一套比較系統的社会主义企业管理的各种規章制度，从而对改变旧企业的根本面貌和促进生产的恢复和发展起了重大的作用。但是，由于历史是在不断向前

推进，生产不断向前发展，特别是1958年的大跃进，就显得过去的各项規章制度中某些內容已經过时和不足，不能完全适应今天生产发展的要求，这就需要我們加以修正和补充，这是完全必要的，也是符合事物向前发展的必然規律。因之，去年我們提倡解放思想，破除迷信，发揚敢想、敢說、敢做的共产主义风格时，企业改革了不合理的規章制度，廢除了繁复的統計报表，这是完全正确的，对解放生产力、推动生产大跃进，也都起了重大的作用。但由于我們对大搞群众运动与集中領导和科学管理相結合的原則，認識不够全面和缺乏經驗，有的同志把破除迷信誤認为可以否定科学；把改革不合理的制度，誤認为可以不要規章制度，沒有認識到破除迷信，正是为了尊重科学，发展科学；改革不合理的規章制度，正是为了建立适应生产力发展的合乎实际情况的規章制度。正是因为沒有这样来認識，所以規章制度的改革有些过了头，更多的是放松了对規章制度的監督执行，形成自流，結果使企业管理产生了不同程度的混乱状态和无人負責現象。今年第二季度以来，各地区对上述情况已引起重視，不少地区和企业对規章制度进行了审查与修訂，使生产秩序有了好轉。但各地和各企业的发展情况是不平衡的，混乱和无人負責的現象或多或少还存在。因之，大家認为有必要整頓一下企业管理的各种規章制度，进一步正常生产秩序，提高企业管理水平。

从目前紡織企业管理的实际情况出发，究竟应該建立和健全哪些規章制度呢？根据同志們討論的意見，必須首先建立和健全下列各項基本性的規章制度：

在計划管理方面：

①企业計划的編制、执行、检查和总結制度，包括計划的編制程序、方法、平衡、检查、分析、总結以及指标的分級管理等；

②作业計划和生产調度工作制度；

③定額管理制度，包括生产、劳动、消耗、儲备等各种定額的制定、修訂、审批、分級管理、控制办法等等；

④記录統計工作制度，包括收付盘存以及报表的設計、計算办法等等。

在生产技术和安全生产方面：

①設备維护检修制度，包括保全周期、平車的質量检查、交接驗收、保养評价、运轉检修等；

②运轉管理制度，包括技术操作的检查、測定、总結、清整潔、交接班、固定供应（前后工序的供应平衡、后步检查前步、先做先用、輕重搭配、宝塔分段）等；

③原料管理制度，包括对各种纖維（棉、毛、麻、絲）的检驗、合理混用、試紡等；

④工艺管理制度，包括工艺变动的审批、登記、检查及齿輪管理制度等；

⑤温湿度管理制度，包括合理的温湿度标准和差异范围，以及假日开車、門窗管理等；

⑥成品、半成品、質量检驗和監督制度；

⑦安全生产制度，包括安全操作、安全責任、安全教育、劳动保护用具的发放与保管，以及消防管理等。

在財务成本管理方面：

①原材料管理制度，包括申請、采購、检驗、領退、回收、保管等；

②成本管理，包括成本分析、各級經济核算費用标准、財务监督等；

③財产管理，包括固定資产和低值易耗品的管理制度；

④資金管理，包括流动資金和厂长基金的管理和使用办法。

在劳动、人事管理方面，包括劳动組織、劳动調配、工資与奬励、培訓、劳动規則（进退、奬惩、考勤）等。

以上各項制度，是企业生产中一些基本性的制度，除此以外，还有很多如計量、工具、仪器的检修、校正和保管，以及生活福利方面的各种管理制度等，也应根据企业具体情况，加以整頓和健全。

这些基本制度不仅是适用于棉紡織工业，而且基本上也适用于毛、麻、絲、針織、印染等行业。

此外，关于工資制度也是当前急需解决的問題。

以上各項規章制度，祇是原則的提出，其具体內容需要企业結合具体情况加以研究修訂，这是一件十分复杂艰巨的工作。我們不应破易立难，但也要防止馬虎从事，必須認眞踏实地来整頓各項規章制度。

今提出如下几个原則：

(1)建立和健全各种規章制度，必須有利于促进生产的发展和树立安全生产的思想。对有利于生产和安全的必須建立，不利的坚决破除，不能单凭主观願望出发，应从生产的实际需要出发，反映生产过程的規律，也就是采取实事求是的科学态度。

(2)正确掌握集中領导和分級管理相結合的原則，既能保証集中領导，又能充分发揮各級的积極性。

(3)群众参加管理和加强专业管理相結合。既要充分发揮群众参加管理，同时也要照顧到群众的时間的可能。

(4)貫徹协作和制約相結合的原則，就是互相的监督检查，互相的协作配合，在搞好生产的目标下，发揮部門間的协作与监督检查作用。

(5)整頓規章制度必須与加强責任制相結合，在整頓規章制度的同时，必須加强各級生产責任制和工人群众的崗位責任制，只有这样才能做到事事有人管，克服无人負責的混乱現象。

(6)規章制度既要符合于經济工作越做越細的精神，但又必須簡便易行，以利貫徹。

企业需要建立的規章制度这么多，究竟应从何着手，采取什么方法来搞，提出如下意見：

(1)提高思想、統一認識。通过务虛討論、鳴放辯論，扫除各种思想障碍。

(2)应該在肯定过去成績、总結經驗、发揚优点、克服缺点的基础上，来整頓規章制度，这就需要我們对原有的規章制度予以有分析、有研究地来取弃，不应不加分析簡单的恢复旧章，或者一概否定旧的。旧的制度中有可行的，也有不可行的，应根据新的情况加以审查分析，然后决定哪些不需要，哪些要改，如何改。該修訂的修訂，該恢复的恢复，該新建的新建。如过去部訂的棉紡織二大規則；毛紡織、印染的三大規程；以及五三、五一和郝建秀三大操作法等制度，它的基本原則精神和做法，大部分是正确的，当然，其中有些內容需要修改和充实。希望各企业組織一定力量进行研究，部生产司今后把整頓各項規章制度作为一項中心工作来做。在新厂来說，应在吸收老厂經驗的基础上，实事求是地建立一些必要的規章制度。

(3)企业管理工作必須全面加强，但又必須結合当前生产中存在的主要問題，如产品質

量、节約、安全等。同时又必須分别有計划、有步驟地来进行。一般来說，首先应着重解决生产技术与安全生产以及計划管理方面的規章制度，然后逐漸地解决經营管理以及其它等方面的規章制度。在建立这些規章制度的时候，不要求快，而要求深，根要扎得深；不要求多，多，而要求精。时間安排上在三季度內应集中一段时間，狠狠地抓一下規章制度是很有必要的。同时三季度生产任务不太紧张，这是一个好时机。但集中一段时間搞一下，也不是毕其功于一役，今后还必須随着生产的发展不断地健全、巩固和提高。

(4)整頓規章制度必須貫徹群众路綫。建立和健全各項規章制度，既要經过群众来立，又要經过群众来破。充分发动群众，采取大鳴大放、大爭大辯、三結合、专业研究以及重点試驗等方法，避免少数人搞一套往下灌。我們規章制度的建立，是为了搞好生产，是要全体职工来貫徹执行。沒有职工群众参与制定和建立的各項規章制度，便失去了广泛的群众基础，过去我們有許多規章制度不能坚持貫徹，就是沒有充分发动群众討論。合理的必須經过群众立，不合理的也經过群众破，破与立都經过群众来执行。做到領导与群众相結合，有破有立，坚持貫徹。

(5)把整頓各項規章制度与整頓企业領导作风、改进工作方法結合起来。就是克服浮夸，認眞負責深入下層，依靠群众有分析、有研究、随时保持冷靜的头脑。沒有良好的工作方法，就产生不了良好的規章制度；有了良好的規章制度，而无良好的工作方法，也无法坚持貫徹各項規章制度。几年来的情况是这样，制訂規章制度容易，执行难；开始执行容易，运动时坚持难。因此，在整頓規章制度的同时，改进工作方法是十分重要的。此外，領导者如何熟悉掌握、运用这些制度来領导管理生产，并教育干部和群众树立执行規章制度的严肃性，加强对这方面的督促检查，这是巩固和有效地发揮制度作用的重要因素，这就要求企业領导者深入生产实际，熟悉生产知識，提高业务水平。

(四)关于企业組織机構和职責权限問題

合理地設置企业組織机構和划分各級职权，是加强企业生产管理的一个重要方面。几年来，紡織企业組織机構，随着生产的发展和企业管理水平的不断提高，相应地作了多次的調整和改变。这对发展生产，完成国家計划任务，都起了重要作用。去年大躍进以来，推行了“两参、三結合”的經驗，改革了不合理的規章制度，大大地簡化了組織机構，减少了人員，实行了权力下放，从而发揮了广大职工群众的积極性，推动了企业生产的大躍进。但是經过一年多的实踐証明，去年組織机構的精簡，过于簡化，人員配备偏少，权力下放过多，以致削弱了企业管理的某些职能，影响了責任制度的貫徹。因此，合理地解决企业組織机構的設置与各級职权的划分問題，已成为目前急迫需要解决的問題。

現代化的紡織企业生产的特点是，生产連續性大、工艺过程复杂，机台众多，机械化程度較高，分工細，协作关系密切。这是在研究企业組織机構和各級职責权限时所必須充分考虑的問題。同时由于紡織企业历史条件，規模大小，机器类型与分布以及干部条件等許多具体情况不同，不可能也不需要規定全国統一的組織形式与人員定額标准。但我們認为，在研究組織机構与职权下放时，以下几条基本原則，必須遵循：

(1)既要便于集中領导，加强統一指揮；又要便于发揮群众的积極性，主动性，使民主

与集中，专业管理和群众参加管理相結合。

(2)既要根据区域管理制的原則，切实貫徹各級責任制；又要加强专业职能部門的作用，使塊塊和条条相結合，便于經济工作越做越細。

(3)既要考虑工作的不同专业性，建立必要的組織机構，全面增强企业管理；又要貫徹精簡原則，簡化机構，减少層次，避免重复，便于推动工作。

(4)各部門之間，既要互相加强协作，明确职責，避免扯皮；又要保持必要的制約关系，以相互促进，共同提高。

(5)既要考虑企业的共同性，又要考虑企业的特殊性。同一类型或同一行业的企业有共同之处，組織机構与相应职权可以大体相同，但也因有規模大小、車間分布、干部条件等具体差别，有所不同。

基于上述原則，經过大家研究，对企业組織机構方面提出如下意見：

(1)廠一級：

基本上可分三种类型，主要根据規模的大小而定，只要不影响工作，应尽可能力求精簡。

第一类企业，可設总工程师室（或生产技术科）、計划科、財务科、供銷科、劳动工資科、人事或干部科（包括教育）、保衛科、成品监督員（組或科）、总务科、衛生所。

第二类企业，基本上与第一类企业相同，但必要时可根据具体情况作适当合并。

第三类企业，可設生产技术科、計划財务科、人事劳保科（包括保衛、教育、劳动工資等）、供銷科、行政福利科。必要时可根据具体情况适当增加。

在这里談一下对有关几个問題的意見：

一、如何加强对企业生产技术工作的領导。

为了加强对企业生产技术工作的領导，可設总工程师室或生产技术科，集中管理生产技术方面的主要工作，包括工艺設計、技术研究、保全、运轉、試驗等，由专管生产的副厂长或总工程师直接領导。

二、保全机構的領导体制問題。

根据多数同志的意見，保全工作下放到車間，由車間領导較好，这样便于保全更好与运轉配合，减少扯皮。同时，厂級也必須要設立一定机構来管理，如規定保全周期、平車主要检修項目和規格，监督检查保全制度执行的情况，組織交流保全工作經驗，以保証保全工作的質量与技术水平的提高。厂級机構可在总工程师室內設一保全专业小組。有少数地区有不同的意見，認为下放后保全質量难以保証，应归厂級統一負責。我們認为，两种意見都有一定理由，但根据目前情况来看，下放車間，厂級也管更为有利。但尚須在实踐中进一步考查。至于某些保全工作較差，或机器状态不良的企业，保全工作由厂級統一領导，也有必要。

三、关于成品質量监督机構問題。

有两个問題：一是机構的名称問題，設技术监督科（組、員）好，还是設成品質量监督科（組、員）好。技术监督科（組、員）的范围較为广泛，包括設备技术监督、成品質量监督……等。而目前企业中实际主要工作是：成品質量的监督。为使名称与实际內容相符合，以設成品質量监督科（組、員）为宜。至于設科，还是設組、設員？可根据工作量大小和人員多少而定。二是成品监督科（組、員）属厂长領导还是副厂长（或总工程师）領导。有两

种看法，爭論較大，主张属厂长領导的理由是：生产管理与成品質量监督有一定的矛盾，而这一矛盾是客观存在的，需要互相制約，共同促进。如果統一由主管生产的副厂长来領导，往往矛盾不易暴露，不利于成品質量提高。主张属副厂长（或总工程师）領导的理由是：生产管理与成品質量监督統一归口，解决問題及时方便。我們認为两种意見都有一定理由，但由厂长直接領导，对成品質量更为有利。

四、有关几个科室的分合問題。

①人事、劳动、保衛科，大多数人認为由于业务的专业性較大，在一、二类企业分开为宜，三类企业可考虑适当合并。教育方面，因工作量不大，可附属于人事科，不必独立。

②計划財务科在一、二类企业中以分开为宜，因二者业务上虽有一定联系，但基本性質不同，合并以后，虽定員略可减少，但往往顧此失彼，对財务工作的領导容易削弱，但在三类企业可考虑合并。

③供銷与財务，一致認为必須分开，因这两个科工作性質不同，合起来对資金管理，經济核算大为不利。

④食堂、保育院等，可分别属于总务科或衛生科領导，但如一类厂人数多，工作量大，合并有困难，也可以分开，直接由副厂长領导。至于二、三类厂原則上应予合并，以减少層次。

（2）車間一級：

車間一級的組織机構，除根据以上有关的原則以外，主要考虑車間分布与規模大小来設置，基本上可分为三大类：

一、多紡多織的企业（大多数是老企业），大家認为一般（主要指一、二类厂）采取工場制較好，管理方便，有利于責任制的貫徹。工場以下的設置有两种：一是設車間（或工段），二是不設車間直接由工場副主任帶班，（这有两种情况，即：工場副主任分工負責有关車間为主，同时兼管工場輪班；另一种是工場副主任主管輪班，并按不同专长分工負責有关車間。这两种都是塊塊条条相結合的办法，各有优缺点）。工場以下設車間或不設車間，可根据具体情况而定。

二、一紡一織的企业（这种企业大部分是新企业），一般可不設工場，以小車間制为宜，便于管理。

三、单紡或单織企业，可有两种設置：

①設小車間，由車間主任直接領导工长。

②設工場，由工場副主任輪班直接領导工长。

（3）生產小組：

目前大家認为生产小組的办法較好，副工长制規定工区的組織領导工作与修机工作，統由副工长一人領导，往往照顧不过来。特别是去年高速化以后，机械运轉状况不良，修机工作量大为增加，这个矛盾更为突出。实际上有許多副工长不是全才，有修机能力，而組織能力差，或組織能力虽强，而修机技术較差，难以全面照顧。因此，許多地区已經由副工长制改为生产小組，一般設正副組长两人，小組行政工作与修机工作分别由两个組长負責，互相协作配合，可以全面加强領导。因此，改为小組长制較为适合。生产小組的范围，要根据机器和人員的多少，管理方便而定，一般說小組范围不宜过大。

这里順便談一談工人参加管理問題。去年推行“两参一改三結合”以来，实行权力下放，工人普遍参加管理，小組內設立了“八大員”、“十大員”，使企业管理工作有了广泛的群众基础，企业內民主管理有了进一步的发展。工人的主人翁覚悟大大提高，这都是好的。但根据去年的經驗，工人参加小組管理，应以生产技术为主要內容，来設立若干的必要的职能員，不宜把其他日常行政事务过多地交給工人，以致負担过重，影响工人生产。有些行政事务工作，如計算工資，由工人来作困难多，值得研究。工人参加企业管理的形式是多种多样的，除小組設职能員外，还有职工代表大会制，生产会議等，广泛地吸取工人的意見，这也是工人参加管理的重要方面。

至于企业組織机構的人員定額，应占职工总数的比例多少为宜，会議上有一种意見，認为：

一类企业应为5%左右，二类企业应为5.5%左右，三类企业应为7%左右。这个比例，包括企业中党、政、工、团全部干部及工程技术人員，但不包括企业教育和衞生保育人員，因該部分人数各厂出入較大。关于这个比例，还需要在今后进一步研究，然后确定。

以上組織机構的安排，主要是指棉紡織企业的，其他如毛、麻、絲等企业可参照这一精神，制訂組織机構。

关于各級职能权限問題，希各地区根据上述五大項原則，結合具体情况作詳細規定。

（五）关于厉行节約、加強經济核算問題

厉行节約是管理社会主义經济的基本原則之一，也是社会主义积累的重要源泉，因此它应当是企业中經常注意的工作。几年来，紡織工业在这方面由于經营管理工作的不断改善，实行了經济核算制度，开展了群众性的增产节約运动，产品成本都有所降低，为国家积累了大量的資金，对国家的經济建設起了很大的作用。

我們所說的厉行节約，就是反对浪費。必要的合理的消耗是应該的，因产量增加而相应的增加一些消耗，也是必需的；但过多的增加，就是浪費。目前紡織企业的浪費現象仍然是存在的。如机物料消耗大；用棉量一般的比去年同期也都有增加，最高达10斤以上。其中主要是回絲多，飞花、地脚棉、油棉多，这是当前企业管理上薄弱的一环，必須迅速加以克服。因此，在开展增产节約运动中，就要抓住这一薄弱环节，加强原棉管理，合理使用原棉，把各种回絲、飞花、地脚棉、油棉减少到最低限度；在毛紡織工业中，同样也必須尽可能把回毛、回絲减少到最低限度，并合理使用原毛。同时，还必須大力节約机物料，减少消耗，找代用品，旧料翻新。我們相信，只要发动群众，加强技术措施，原材料的耗用量降低一些是完全可能的。

为了达到厉行节約、降低成本的目的，最有效的方法就是普遍整頓和恢复經济核算制度。加强經济核算，目前应注意做好以下几項工作：

（1）加强成本管理，搞好分級核算和分析。成本管理是加强經济核算的一个主要环节。在企业成本管理上，必須按照統一領导与分級管理相結合的原則，既要集中領导，又要适当地放权放責。在成本工作上实行統一領导，就企业范围来說，就是統一計划、統一定額、統一

制度、統一核算盈亏。同时，又要实行分級管理、分級核算、适当放权放責，充分发揮各級和广大群众的积極性。

实行分級管理、分級核算是成本工作貫徹群众路綫的一种形式，但是究竟分几級，应根据不同企业的具体情况而定。目前有些大型企业实行厂部、車間、小組核算的形式，可以研究参考。不論实行几級核算，其目的都在于督促各級精打細算，挖掘潜力，降低成本。因此，应根据分級管理的要求，制訂各級核算的范围。

小組核算是工人参加管理的內容之一，也是成本管理的基本环节。加强成本管理，首先要加强小組核算。当然，在抓小組核算同时，厂級和車間一級也不能放松。小組核算必須与企业各个时期的中心工作相結合，与劳动竞賽相結合，以保証小組核算的巩固和提高。

群众核算的內容和方法，应当力求簡便，通俗易懂。各种定額的制訂必須經过群众充分討論，使定額既先进，又切实可行。核算的指标要有重点，不要貪多，应按照由粗到細、由少到全的原則，首先抓住几个主要指标。核算的指标应以实物为主。

在发动群众参加管理和核算的时候，必須同时加强职能部門的管理和核算工作，切实貫徹专业管理和群众参加管理相結合的原則。过去下放不够妥当的权限，应当收回。

經济核算是一項比較复杂的工作，应当組織力量，有計划有步驟地进行，把它看得神秘莫測，固然是不对的，但也不要过于急燥，設想一下子都搞起来。

（2）加强資金管理工作。为了管好流动資金，首先应該制訂資金定額，并按定額进行管理。資金管理的重点，一般应抓材料、在产品、低值及易耗品三个項目。

此外还应当建立月度收支預算，抓紧清算工作，合理調撥資金。

（3）加强經济核算，还必須逐步建立必要的規章制度。如原始紀录、半成品收付盘存制度，指标和定額分級管理責任制度，成本核算制度，資金收支和各种基金的使用管理办法，固定資产和低值及易耗品管理制度等等。建立制度应广泛吸收群众意見，不应簡单地恢复过去的制度。

（4）为了有效地貫徹制度，加强管理工作，还应根据具体情况，适当安排干部和相应地健全組織机構。

厉行节約，反对浪費，为的是更好地貫徹党的建設社会主义总路綫。完整的經济核算思想，应当是全面貫徹“四高”“四省”的方針。也就是說，在加强經济核算工作中，要全面掌握，防止顧此失彼。在核算的时候，既要厉行节約，又要保証产品質量，把質量、产量和节約三者紧密地結合起来。任何忽視产品質量和生产安全的做法都是不对的。其結果不是节約，而是最大的浪費。过去，我們有过深刻的教訓，今后必須注意防止。

同志們：以上所談的各个問題，是根据大家討論的意見，經过会議領导小組研究后总結起来的。但是由于时間倉促，很可能归納得不够全面，不够深刻，某些問題的提法也可能还不够完善。同时，由于各地区各企业各行业的具体情况不同，这些意見不尽完全适合。因此，希望同志們把这次会議的基本精神、原則方向帶回去，在当地党委的領导下，結合具体情况，进一步加以研究和貫徹，把提高产品質量全面加强企业管理的工作切实地抓起来，使我們企业生产和管理水平大大地向前迈进一步。同志們，讓我們繼續鼓足干劲，力爭上游，为全面貫徹多、快、好、省的总路綫，为实現紡織工业的繼續躍进而共同奋斗。

全国紡織工业提高产品質量
加強企业管理經驗交流会議倡議書

全国紡織职工同志們：

今年上半年，全国紡織职工在党的正确領导下，繼續鼓足干劲，力爭上游，全面貫徹了“四高”“四省”的方針，实現了新的巨大的躍进。各項主要紡織品产量和基本建設規模，都比去年同期有很大增长。第二季度以来，产品質量比較去年第四季度和今年第一季度也有所提高，企业管理也已开始加强。当前紡織工业的主要任务，是以提高产品質量为中心，增加花色品种，大力加强企业管理，建立与健全生产責任制，开展增产节約运动，保証全面完成今年国家的生产任务，实現紡織工业的繼續躍进，并首先要求于第三季度內，在提高产品質量和加强企业管理方面，获得較显著的成績。这是一个光荣与艰巨的任务，需要我們紡織工业的全体同志們繼續貫徹党的社会主义总路綫，苦干、实干、加巧干，在紡織工业系統中掀起一个新的更大的社会主义竞賽高潮，才能很好的完成与超額完成这些工作任务。因此，我們，出席全国紡織工业提高質量、加强企业管理經驗交流会議的代表們，向全国紡織工业职工提出以下几点倡議，作为当前紡織企业竞賽的主要目标。

一、积極开辟和充分利用各种原料資源，保証全面完成国家生产任务。

二、进一步提高产品質量，增加花色品种。提高产品的耐用牢度、染色牢度，减少縮水率，保証优質产品出厂，使各种紡織品的优等品率在現有水平的基础上大大提高一步。

三、在保証产品質量的前提下，节約原材料，特别要切实有效地克服在原料、机物料、染化料和劳动力等各方面的浪費，降低成本，提高劳动生产率。

四、貫徹安全生产的方針，消灭死亡事故，大力减少事故。

为了实現上述条件，必須切实貫徹这次会議的精神，在各級党委的領导下，調动一切积極因素，大搞群众运动，充分发揮群众的积極性与創造性，使群众运动与集中領导相結合，群众参加管理与专业管理相結合。必須一手抓生产一手抓生活，切实关心职工的物質与文化生活，并且要采取如下基本措施：

（1）加强企业管理。进一步貫徹党委領导下的厂长負責制和职工代表大会制度，建立与健全各級生产責任制。企业管理工作必須全面加强，但又应結合当前生产中存在的主要問題，有重点、有計划、有步驟地进行。当前应当围繞提高質量、克服浪費、减少事故等方面来整頓，一般应着重加强技术管理方面的有关保全、保养，原料、成品检驗等制度，同时加强財务成本管理和計划管理，建立与健全經济核算制，改进組織机構，調整职权划分。加强企业管理必須切实貫徹群众路綫，广泛吸引群众参加管理，使专业管理和群众参加管理相結合。

（2）大搞群众性的技术革新和技术革命运动。貫徹长远与当前需要相結合的原則，并以解决当前生产关鍵为主，从設备工具、工艺、操作、增加花色品种、原材料的合理使用和代用等方面进行革新，同时大力組織群众学習技术、学習文化，普遍提高群众的技术水平和文化水平，特别是新工人的技术水平。

（3）深入开展社会主义劳动竞賽，广泛組織群众比先进、学先进、赶先进的活动，树立

先进标兵，帶动中間，帮助落后的赶上先进；大力总結推广群众中的先进經驗；切实加强小組竞賽，在广泛开展厂內竞賽的基础上，开展厂际竞賽；加强竞賽的总結、評比、检查工作，把竞賽不断推向新的高潮。

（4）切实关心职工的物質文化生活。依靠群众办好食堂、托儿所、宿舍等生活福利事业，发动职工勤儉持家，組織群众力量解决群众生活上的某些問題。积極开展文化娛乐和体育活动，使人人心情暢快，生龙活虎地搞好生产。　　1959、7、31

提高產品質量　加强企業管理

紡織工业部在西安召开經驗交流会議

（本刊訊）紡織工业部于7月20日至31日在西安市壩桥召开了全国紡織工业提高产品質量、加强企业管理的經驗交流会議。經过会議充分討論，明确了当前生产的方針，是以提高产品質量为中心，增加花色品种，大力加强企业管理，建立与健全各級生产責任制，开展增产节約运动，保証全面完成今年国家的生产任务，实現紡織工业的繼續跃进。

这次会議是紡織工业部召开的一次規模較大的会議。参加会議的代表，有各省市厅、局长、处长、党委書記、厂长、工会主席、总工程师、車間主任，以及先进生产者和各方面的来宾共439人。

这次会議交流了經驗，統一了認識，提高了思想，达到了預定的目的，收获是很大的。通过討論，与会代表对一年来紡織工业大跃进的估計取得了一致的認識。代表們以具体事实，生动地說明了我們大跃进的成績确实是伟大的，經驗是丰富的。在肯定成績的同时，大家也談到紡織工业当前存在的主要問題是：質量差、浪費大、事故多、管理混乱。并認为这些問題，必須迅速改进。

会議在听取张副部长报告后，分五个专业組討論了：①提高产品質量，②党委領导下的厂长負責制，③整頓企业管理各項規章制度和加强各級生产責任制，④企业組織机構和职責权限，⑤励行节約、加强經济核算等五个方面的問題。

会議認为：几年来，紡織工业在提高質量方面是有成績的，在国內外市場上也都获得良好的声誉，但从去年第四季度开始，紡織品的質量波动較大；今年第二季度以来，由于中央和部的指示，在省市党委的領导下，各地都已开始抓了質量，产品質量已逐步有了提高，但仍有不少問題，有待进一步解决。因此，提高产品質量仍然是当前紡織企业的中心任务。在提高产品質量过程中，当产量、質量、节約三者发生矛盾时，不应忽視質量而求高产和低耗，而应在保証質量的基础上尽一切努力，千方百計地寻找資源，挖掘潜力来求高产和低耗。会議明确了提高紡織产品質量的方向，就全国来說，在棉紗方面，必須"等""級"并重，也就是說既要抓物理指标，也要抓外观疵点；在棉布方面，应該在不拆坏布的条件下，提高下机一等品率；在印染品方面，应以增加顏色鮮艳度，提高染色牢度，降低縮水率为重点。各种产品都应不断地努力增加花色品种，以充分滿足各种不同的需要。会議并指出，在提高产品質量时，还必須認眞严肅地貫彻質量标准。

对加强經济核算問題，会議指出，目前紡織企业的浪費現象仍然是严重的，节約原材料和劳动力仍然是今后励行节約的主要方向。为了达到励行节約降低成本的目的，最有效的方法是普遍整頓經济核算制度。

会議經过討論，对整頓組織机構的基本原則和三种类型企业組織机構的設置，以及根据当前紡織企业实际情况，首先应建立和健全的基本性規章制度，也都提出了初步意見。

这次会議广泛交流了有关提高产品質量加强企业管理等方面的的經驗，各地在会上交流的書面資料共有250份以上。

在会議閉幕前，全体代表一致通过了向全国紡織职工发出的倡議書，要求在第三季度內，在提高产品質量和加强企业管理方面，获得显著的进步；号召全体职工苦干、实干、加巧干，在紡織工业战綫上立即掀起一个新的更大的社会主义竞賽高潮。

圍繞提高質量　不断加强生产管理

陕西省紡織工業局

1958年以来，陕西紡織工业在紡織工业部和省、市的正确領导下，和各兄弟地区一样，通过大搞群众运动，貫徹执行了“鼓足干劲、力爭上游、多快好省地建設社会主义”的总路綫，取得了不少成績。产品質量，有些赶上了先进水平，有些达到出口要求。产品品种，由1957年的57种增加到504种。总产值比1957年增长了53.3%。棉紗产量增长了56.7%，棉布产量增长了46.9%；印染布增长了39.7%；劳动生产率提高31.5%；总成本降低60%；財政上繳增长了96%。在繼續大跃进的形势下，1959年上半年，总产值，棉紗、棉布、印染布的总产量，都比去年同期有巨大的增长；劳动生产率、总成本和質量指标也都超額完成了国家計划。

一年多以来，由于进一步加强了党对企业的領导，坚持政治挂帅，大搞群众运动；解放思想，破除迷信，不断克服右傾保守，发揚了广大职工敢想、敢說、敢干的共产主义风格；推行了干部参加劳动，工人参加管理的制度；实行了領导干部、技术人員和工人三結合的方法；精簡了企业的管理机構，实行了权力下放，改革了不合理的規章制度，因而大大发揮了职工群众的积極性和創造性。各厂在政治思想上、管理制度上、工作方法上，都經历了一次重大的变化，使企业各方面都出現了生动活泼的新局面。在这个时期內，我們先后組織了五次战役，經历了不完全相同的三个阶段。从去年4月到9月，以提高質量为側重点，組織了奋战四十天和一百天两次战役，掀起了比先进、学先进、赶先进的生产高潮，我們把它划为第一阶段。在轟轟烈烈的群众运动中，特别注意加强了日常技术管理工作，因而在質量方面有比較显著的提高。圍繞質量也帶动了各項指标的跃进。从去年第四季度到今年第一季度，为第二阶段。这一时期，我們在貫徹“四高四省”方針中，又先后組織了两次战役，两次加快了車速。去年10月第一步加速后，产量有很大增加，質量基本稳定，生产秩序还比較正常。接着又在十一月份作了第二次加速。这次由于速度加的过高，效率显著降低，質量急剧下降，机物料消耗成倍增加，生产秩序很不正常。从今年一月份起，針对这种情况，我們及时把过高車速作了調整，生产情况才逐步好轉。今年二季度到現在，为第三阶段。根据中央关于經济工作愈作愈細以及全面加强企业管理的指示，吸取前一个时期的經驗，我們在五月間坚定的以提高質量为中心，全面开展了增产节約运动。召开了六級干部会議，提出了全面加强企业管理的十項要求，研究改进了企业管理机構，收回了过去下放不当的一些权力，恢复、建立和健全了某些規章制度，特别是在日常技术管理方面，作了很多努力，因而使生产秩序逐步走上正常。

去年以来，陕西紡織工业在大搞群众运动中，获得了不少的經驗。由于我們思想水平低，对很多問題理解的不够深刻，还沒有作出全面的总結。这里，仅就几个問題，談一下我們的体会：

以質量为中心，全面实現多快好省

我們在貫徹多快好省的方針中，經历过

曲折的道路。去年在貫徹以質量为側重点和以高質高产为中心的生产实踐中，逐步明确了高質和高产、用棉之間的相互关系，認識到它們之間存在着矛盾，但又有統一性；只有紧紧抓住提高質量这一中心环节，才能眞正全面地貫徹多快好省的方針。

1955年下半年，我們曾有过片面节約用棉、忽視質量的作法，单純地追求降低成本。我們从原料、材料、工資、用电和企业管理費等五方面算了賬，原棉占紡織企业总成本的70%，因而，确定以节約用棉为重点。賬的算法本来是对的，但当时过分强調了节約用棉，在技术措施上采取該落的棉結杂質不落或少落，該排除的短絨不排除或少排除。結果扩大了节約用棉与提高質量的矛盾，造成質量严重下降。1956年上半年，在扭轉質量下降时，着重围攻了棉結杂質，对于应該回用的抄斬棉也沒有回用；結果，使用棉量增多，質量也沒有全面提高。1956年下半年，围繞質量，在加强日常技术管理的基础上，采取合理的使用原棉方案，优棉优用，劣棉劣用；采取正确的节約用棉措施，該落的落，該回的回。这样作的結果，不仅質量提高了，用棉量降低了，而且机物料消耗也趋向稳定和正常。

1955年下半年到1957年的事实說明：当我們紧紧抓住質量的时候，不仅質量、而且各个方面都获得了成績；当我們对以質量为中心的方針执行不够坚决的时候，結果不仅質量出問題，而且也給我們的工作帶来混乱。这个教訓是深刻的。去年三月青島会議上，紡織工业部确定以提高質量为側重点、全面实現多快好省的方針，从我們的实踐証明，这是完全正确的。我們根据原棉供应、产品質量、花色品种的情况，認为質量不仅是当时生产上的薄弱环节，而且通过提高質量，加强日常技术管理，还可以帶动其他各項工作。因此，在2～3季度內坚决执行了上述方針，在广大职工群众中深入开展了以質量为中心的宣传活动，質量观念深入人心，掀起了比先进、学先进、赶先进的生产高潮。加强了日常技术管理，不断地改进了工艺設計。結果：百日奋战中，最后一个月棉紗上等优級平均达到59%，棉布下机一等品率平均达到96%。断头率大大降低，許多厂中支紗降低到20根以內，布机断头率有的由0.5降低到0.22根。生产效率普遍提高，有的厂布布效率由93.42%提高到96.09%。单位产量由3.98公尺提高到4.026公尺。用电、用料、用工单位成本都相应的有了降低。用棉量件紗比計划降低1.24公斤，节約原棉432,000多公斤，在控制产量的情况下增加了产量。通过实踐我們体会到：抓住提高質量这个中心环节，控制用棉并根据原棉性状适当調整工艺設計，就可以提高質量又节約原棉，增加产量，帶动各項工作，体現全面的經济效果。

这里，再从去年第四季度实現高产时忽視質量的經驗来看一看。当时，确定加快車速、提高产量是对的，但在貫徹四高四省方針中，起初，我們只从一般概念出发，籠統地認为高速度是四高四省的中心环节，所以确定以高速、高产为中心，对質量有所放松。从去年11月份到今年第一季度，我們曾經对側重点作过三次改变：高速高产，高产高質，高質高产。这說明，我們从一条腿走路到两条腿走路的过程。在这个过程中，我們認識到高速、高效、高产、高質四者之間的相互关系，并摸到了一个正确的作法。开始，为了追求产量，只顧加快車速，不顧效率。結果，产量虽有增加，但不能达到預期效果，而且質量严重下降。对这个作法，我們很快作了糾正。第二种作法，加快車速后，为了增加产量，努力提高效率，但忽視了提高質量的要求。如开展技术大練兵时，許多操作方法是求快不求質，对机器偏重于突击检修，放松了經常維护。結果，效率提高，产量增加了，但質量却不能有效的提高。由于我們

沒有認識到这一点，使这种情况延續了一个很长时間。現在我們才明确了：加快車速后，应当把提高質量和提高效率結合起来，才能达到高質、高产、低耗的目的。

以上說明，在棉紡織厂貫徹多快好省的方針，任何时候，都要注意掌握質量和产量、用棉三者之間的关系，經常根据变化了的情况，寻求矛盾的統一，不断摸索規律，防止发生单打一的偏差，才不致犯方針性的錯誤。提高質量，对企业的全面管理，特别是技术管理帶动作用最大。技术管理的加强，又帶动了各項工作的加强。当然，在强調提高質量时，不能忽視提高产量，因为增加产量，可以增加产值、提高劳动生产率、降低成本、增加利潤，它是各項計划指标的基础。但我們体会到高質应該是中心环节。因为它的帶动作用最大。不象节約用棉，大部分在清、鋼車間采取技术措施来实現，帶动面小；也不象提高产量那样比較容易，而要經常扎实細致的做好一系列艰苦工作；同时，提高产品質量，对社会消費者来說，就是最大的增产，又是最大的节約。所以，提高質量不仅符合企业利益，也符合国家利益和广大消費者利益。現在看来，我們从去年以来，虽然不断地抓質量，但在認識上还不够自覚，今后在任何时候，都应該保持这样一个坚定的牢固的观念。

实事求是，克服主观片面性

在大搞群众运动中，充分发揮人的主观能动性，这对于实現生产大跃进起了巨大的作用。当时，生产不断跃进，群众情緒不断高漲，新的問題不断出現，这是群众运动发展的必然趋势。对我們領导来說，如何正确对待运动中出現的这些新問題，是十分重要的。运动中出現的新問題很多，去年以来，我們感覚到，在陕西紡織企业中发生的扩台扩錠、加快車速，則是在新形势下比較突出的两个新問題。

去年6月間，也就是在第一个奋战胜利結束以后，跃进指标提前实現，群众意气风发，企业管理水平和工人技术水平有了进一步提高，在这种形势下出現了扩台、扩錠运动，来势很猛，进展迅速，形势逼人。这就发生了如何积極对待和正确領导这个运动的問題。对待这个問題，我們局領导上开始感到很突然，由于沒有思想准备，存在着某些顧虑和犹豫，害怕轉移了以提高質量为側重点的群众运动的主导方向，不懂得抓住群众扩台运动把它引向开展技术革命上来，以实現百日跃进指标。所以，沒有当机立断，积極对待，表示明确态度。这是我們一个应該深切記取的教訓。后来，我們积極領导了这个运动。根据各厂的試驗和多次討論，提出要有組織有准备的扩台，并規定了一个幅度，細紗一般由800錠扩到1000—1200錠；布机一般由24台扩到32—36台；更多的扩台，应先經过重点試驗，再行推广。現在看来，提出有組織、有准备的扩台是对的，提出这个幅度也是必要的。但是有些同志則提出了一系列的相反意見和說法，个别厂部分領导同志提出"扩大看台，創造奇跡"的号召，几天內就在全厂掀起了扩台运动。布場大部分値車工由二十四台扩到三十六台，少数人扩到七十二台；細紗値車工由八百錠一下就扩到二千四百錠。在扩台运动的同时，出現了"紅旗細紗工作法"、"东风織布工作法"等。由于在省委和紡織工业部的正确指示下，絕大多数厂領导上坚持了党的实事求是作风，并通过試驗和实踐，把扩台稳定下来。对新的工作法采取慎重态度，沒有普遍推广，避免了造成混乱和損失。但是，发生的爭論是激烈的。这对我們的教育意义很大、經驗教訓很深。使我們明确了：①本来适当的扩台是对的，有限制的扩大看台，一时生产波动也是难免的；但无限制的扩台，則会产生不良的后果。在机器設备沒有根本改变之前，在値車工的巡迴路綫和操作方法

曲折的道路。去年在貫徹以質量为側重点和以高質高产为中心的生产实踐中，逐步明确了高質和高产、用棉之間的相互关系，認識到它們之間存在着矛盾，但又有統一性；只有紧紧抓住提高質量这一中心环节，才能眞正全面地貫徹多快好省的方針。

1955年下半年，我們曾有过片面节約用棉、忽視質量的作法，单純地追求降低成本。我們从原料、材料、工資、用电和企业管理費等五方面算了賬，原棉占紡織企业总成本的70%，因而，确定以节約用棉为重点。賬的算法本来是对的，但当时过分强調了节約用棉，在技术措施上采取該落的棉結杂質不落或少落，該排除的短絨不排除或少排除。結果扩大了节約用棉与提高質量的矛盾，造成質量严重下降。1956年上半年，在扭轉質量下降时，着重圍攻了棉結杂質，对于应該回用的抄斬棉也沒有回用；結果，使用棉量增多，質量也沒有全面提高。1956年下半年，圍繞質量，在加强日常技术管理的基础上，采取合理的使用原棉方案，优棉优用，劣棉劣用；采取正确的节約用棉措施，該落的落，該回的回。这样作的結果，不仅質量提高了，用棉量降低了，而且机物料消耗也趋向稳定和正常。

1955年下半年到1957年的事实說明：当我們紧紧抓住質量的时候，不仅質量、而且各个方面都获得了成績；当我們对以質量为中心的方針执行不够坚决的时候，結果不仅質量出問題，而且也給我們的工作帶来混乱。这个教訓是深刻的。去年三月青島会議上，紡織工业部确定以提高質量为側重点、全面实現多快好省的方針，从我們的实踐証明，这是完全正确的。我們根据原棉供应、产品質量、花色品种的情况，認为質量不仅是当时生产上的薄弱环节，而且通过提高質量，加强日常技术管理，还可以帶动其他各項工作。因此，在2～3季度內坚决执行了上述方針，在广大职工群众中深入开展了以質量为中心的宣传活动，質量观念深入人心，掀起了比先进、学先进、赶先进的生产高潮。加强了日常技术管理，不断地改进了工艺設計。結果：百日奋战中，最后一个月棉紗上等优級平均达到59%，棉布下机一等品率平均达到96%。断头率大大降低，許多厂中支紗降低到20根以內，布机断头率有的由0.5降低到0.22根。生产效率普遍提高，有的厂布机效率由93.42%提高到96.09%。单位产量由3.98公尺提高到4.026公尺。用电、用料、用工单位成本都相应的有了降低。用棉量件紗比計划降低1.24公斤，节約原棉432,000多公斤，在控制产量的情况下增加了产量。通过实踐我們体会到：抓住提高質量这个中心环节，控制用棉并根据原棉性状适当調整工艺設計，就可以提高質量又节約原棉，增加产量，帶动各項工作，体現全面的經济效果。

这里，再从去年第四季度实現高产时忽視質量的經驗来看一看。当时，确定加快車速、提高产量是对的，但在貫徹四高四省方針中，起初，我們只从一般概念出发，籠統地認为高速度是四高四省的中心环节，所以确定以高速、高产为中心，对質量有所放松。从去年11月份到今年第一季度，我們曾經对側重点作过三次改变：高速高产，高产高質，高質高产。这說明，我們从一条腿走路到两条腿走路的过程。在这个过程中，我們認識到高速、高效、高产、高質四者之間的相互关系，并摸到了一个正确的作法。开始，为了追求产量，只顧加快車速，不顧效率。結果，产量虽有增加，但不能达到預期效果，而且質量严重下降。对这个作法，我們很快作了糾正。第二种作法，加快車速后，为了增加产量，努力提高效率，但忽視了提高質量的要求。如开展技术大練兵时，許多操作方法是求快不求質，对机器偏重于突击检修，放松了經常維护。結果，效率提高，产量增加了，但質量却不能有效的提高。由于我們

沒有認識到这一点，使这种情况延續了一个很长时間。現在我們才明确了：加快車速后，应当把提高質量和提高效率結合起来，才能达到高質、高产、低耗的目的。

以上說明，在棉紡織厂貫徹多快好省的方針，任何时候，都要注意掌握質量和产量、用棉三者之間的关系，經常根据变化了的情况，寻求矛盾的統一，不断摸索規律，防止发生单打一的偏差，才不致犯方針性的錯誤。提高質量，对企业的全面管理，特别是技术管理帶动作用最大。技术管理的加强，又帶动了各項工作的加强。当然，在强調提高質量时，不能忽視提高产量，因为增加产量，可以增加产值、提高劳动生产率、降低成本、增加利潤，它是各項計划指标的基础。但我們体会到高質应該是中心环节。因为它的帶动作用最大。不象节約用棉，大部分在清、鋼車間采取技术措施来实現，帶动面小；也不象提高产量那样比較容易，而要經常扎实細致的做好一系列艰苦工作；同时，提高产品質量，对社会消費者来說，就是最大的增产，又是最大的节約。所以，提高質量不仅符合企业利益，也符合国家利益和广大消費者利益。現在看来，我們从去年以来，虽然不断地抓質量，但在認識上还不够自覚，今后在任何时候，都应該保持这样一个坚定的牢固的观念。

实事求是，克服主观片面性

在大搞群众运动中，充分发揮人的主观能动性，这对于实現生产大跃进起了巨大的作用。当时，生产不断跃进，群众情緒不断高漲，新的問題不断出現，这是群众运动发展的必然趋势。对我們領导来說，如何正确对待运动中出現的这些新問題，是十分重要的。运动中出現的新問題很多，去年以来，我們感覚到，在陕西紡織企业中发生的扩台扩錠、加快車速，則是在新形势下比較突出的两个新問題。

去年6月間，也就是在第一个奋战胜利結束以后，跃进指标提前实現，群众意气风发，企业管理水平和工人技术水平有了进一步提高，在这种形势下出現了扩台、扩錠运动，来势很猛，进展迅速，形势逼人。这就发生了如何积極对待和正确領导这个运动的問題。对待这个問題，我們局領导上开始感到很突然，由于沒有思想准备，存在着某些顧虑和犹豫，害怕轉移了以提高質量为側重点的群众运动的主导方向，不懂得抓住群众扩台运动把它引向开展技术革命上来，以实現百日跃进指标。所以，沒有当机立断，积極对待，表示明确态度。这是我們一个应該深切記取的教訓。后来，我們积極領导了这个运动。根据各厂的試驗和多次討論，提出要有組織有准备的扩台，并規定了一个幅度，細紗一般由800錠扩到1000—1200錠；布机一般由24台扩到32—36台；更多的扩台，应先經过重点試驗，再行推广。現在看来，提出有組織、有准备的扩台是对的，提出这个幅度也是必要的。但是有些同志則提出了一系列的相反意見和說法，个别厂部分領导同志提出“扩大看台，創造奇跡”的号召，几天內就在全厂掀起了扩台运动。布場大部分值車工由二十四台扩到三十六台，少数人扩到七十二台；細紗值車工由八百錠一下就扩到二千四百錠。在扩台运动的同时，出現了“紅旗細紗工作法”、”东风織布工作法”等。由于在省委和紡織工业部的正确指示下，絕大多数厂領导上坚持了党的实事求是作风，并通过試驗和实踐，把扩台稳定下来。对新的工作法采取慎重态度，沒有普遍推广，避免了造成混乱和損失。但是，发生的爭論是激烈的。这对我們的教育意义很大、經驗教訓很深。使我們明确了：①本来适当的扩台是对的，有限制的扩大看台，一时生产波动也是难免的；但无限制的扩台，則会产生不良的后果。在机器設备沒有根本改变之前，在值車工的巡迴路綫和操作方法

必須适应管理多机台的特点下，看台面的多少是受一定条件限制的。过多的扩台，就会劳动强度过大、工作粗糙、停台增多，影响質量、产量下降、事故增多。因此，經过实踐，工人很快的都自动收縮回来。②扩台在紡織企业里的作用主要是减少人員、提高劳动生产率。但是，突出这一点，不适当的夸大它的作用，把它做的过了头，就会弄得主次顛倒，轉移了以提高質量为中心的方針，反会失去原来扩台所要达到的預期目的。③对于新工作法，应該坚持“一切經过試驗”的原則，采取愼重的态度，反复試驗、测定，并經过一定时期的实踐，进行科学分析研究肯定經济效果后，經过領导机关批准，才能推广；而“东风織布工作法”从試点到初步总結，还不到二十天，有些同志就过早的肯定它已成功，急于全面推广，这是不愼重的态度。“郝建秀細紗工作法”和“五一織布工作法”都是經过試驗、分析、研究，并集中了全国操作方法上的优点和丰富的生产經驗而总結出来的。多年来的实踐証明，它对生产起了很大的推动作用。因此，对这两个工作法发生动摇、否定，是不对的。④新厂和老厂应該有不同的要求。从扩台問題上看，老厂可以幅度大一些，而新厂在生产秩序不正常、机械运轉不良、工人操作技术低的情况下，扩台的幅度要小一些，应該强調有陣地的前进。

去年第四季度在加快車速时，各厂都吸收了扩台的經驗。事先經过反复的試驗，并参照了各地区的經驗，提出了加快車速的方法和步驟。9月底到11月份第一步加快車速时，中支緯紗机一般由245轉增加到290轉；布机一般由175轉增加到195轉，并在加速的过程中，一般采取了检修→加速→运轉→再检修的方法。现在看来，这个幅度是比較切合实际的，作法也是对头的。如国棉一厂布机由176轉加到197轉，效率由96%降到93%，单位产量由4.117公尺提高到4.388公尺，下机一等布由95.38%降到92.04%，千公尺用电由79度增加到83度，九种主要机物料消耗由233件增加到372件，千公尺单位成本由388元降低为384元。这說明：机器效率、产品質量稍有下降，用电和机物料消耗有些增加，但基本上是稳定的，而产量有很大增加，成本有所降低。总的看，是符合全面經济效果的。本来这一步跨的幷不算小，細紗机速度一下就增加30轉左右，布机速度一下就增加20轉左右。問題就出在第一步加速后，还沒有經过一定的巩固阶段，由于脑子发热，12月份又进行了第二步加速。紗机又增加了30轉左右，布机又增加了20多轉。現在看来，第二步速度加得过高了。仍以国棉一厂为例，再次加速后，产量虽有增加，但質量、效率严重下降，用电、机物料剧增，成本增高，机器磨損現象極为严重，生产秩序極不正常。由于車速超过了临界綫，就难以长期坚持下去。因此，我們經过几次調整，把过高車速又重新調整到第一步加速的水平上，使生产秩序逐步稳定下来。

去年以来，我們不仅在扩台和加速方面做的过头了，而且在精簡管理机構、改革規章制度、实行权力下放等方面，都有不同程度的过头現象。这些改革和創举，开始本来都是对的，但由于我們做的过头了，因而产生了不良的后果。在对这些新問題上，由于我們經驗不足，缺乏实事求是的精神，不注意虛心听取各方面的意見，因而，发生了主观片面性，走了一些弯路。今后应記取这个教訓，进一步总結經驗。

轟轟烈烈与扎扎实实相結合

在大規模的群众生产运动中，需要把轟轟烈烈与扎扎实实結合起来，才能不断地躍进。因此，在发动群众做好技术和管理工作时，必須采取大刀闊斧与精雕細刻相結合，突击措施与做好經常性基础工作相結合，才能使各項工作做得又多、又好、又快，不断巩固，不断深入，不断提高。

在几次奋战中，我們很多厂从发动群众突击清、整潔工作入手，进而提高操作技术，校正梭、管、綜、扣、皮輥、皮圈，整頓机械状态，改进温湿度管理、原棉管理等。以异乎平常的速度，做好了上述工作，加强了日常管理。如有的厂在十天內把十万錠子的皮輥芯子进行校正。皮圈全部按长短、厚薄、彈性和上下配套的标准进行了校正和調換。有的厂在一个月內把綜絲、停經片全部进行了检查和調換。在加强日常管理的同时，各厂又抓紧时机，不断地改进工艺設計，調整了前紡各机的的隔距、速度，加强了除杂和排除短絨工作，縮小了細紗牽伸倍数，布机安装了探緯針等。随着措施的貫徹，棉紗上等优級和棉布下机一等品率，很快提高。

在百日奋战中，各厂注意了突击与經常工作的結合。当时針对落后机台影响質量的薄弱环节，結合种試驗田，发动群众进行突击检修和实行層層負責、分片包干、互相检修的办法，大大减少了落后机台。如国棉二厂織布車間，原有170台落后机器，发动群众进行突击检修，十天內降到46台。該車間四个主任每人包干500台，老师傅每人包干18台經常进行检查。同时，提高保全、平車質量标准，从根本上保証机械状态良好，达到逐步减少落后机台，使下机一等品率显著提高。为了减少棉布疵点，又以布为綱，全面围攻疵点。各工序、各工种、輔助部門，各把关口、包打疵点。实行了棉布疵点現場分析，找出原因，明确責任，以减少疵点的連續产生。

今年以来，根据党中央关于經济工作要愈做愈細的指示，我們通过专业检查和重点深入，逐漸認識到在企业管理上，应該更多的重視經常工作。这一时期，各厂进一步发动群众在加强企业生产管理工作中，着重加强了技术管理工作。改进了成品监督，严格貫徹了質量标准和检驗方法，开展技术大練兵，通过检查机械状态，加强了保全保养工作。如陕棉一厂并粗車間，在加强保养工作上，做到了三查（小組負責人检查、平車队长检查、保全員检查）、三接（分段交接、初步交接、最終交接）、三滿意（領导滿意、生产組长滿意、值車工人滿意），使老粗紗机前二罗拉弯度全部达到千分之二以內，龙筋骨槽与滑板間隙已达到千分之十六以內。速度由165轉提高到233轉，粗紗条干不匀率由40%縮小到34%。国棉四厂細紗車間，采取定期測定、貫徹交接班检查制度，認眞执行清潔进度表，做到牽伸部分一般清潔两次到三次，有效的改进了清整工作。

根据紡織厂的特点，很多工作是可以突击进行的。突击不仅是为了突破生产上的薄弱环节，攻破难关，而且可以大大改善各項生产管理工作、貫徹各項技术措施，改变面貌。同样，很多工作需要經常检查、維护检修，采取預防措施。这就需要經常持久的做好日常性基础工作，才能保証机器运轉正常。因此，突击必須与經常工作相結合，在做法上，要求各級管理干部經常摸底、試驗，掌握規律，提出具体要求和口号，动員群众，进行突击。在发动群众中，既要組織"突击队""爆破組"，又要总动員、齐动手，全面发动，作好协作配合。不仅在突击过程中要注意貫徹經常制度，突击之后，更要深入細致地做好巩固工作，使其經常化、制度化。在突击与經常相結合中，应該以經常工作为主，并在做好經常工作的基础上进行突击，循环往复，不断巩固提高。因此，在今后加强企业管理工作中，要大力发动群众，依靠群众做好管理工作。

进一步加强企业管理

根据紡織工业部和省委指示精神，結合当前情况，为了把以提高产品質量为中心的增产节約运推向更高阶段，为了貫徹集中領导和大搞群众运动相結合的原則，陕西各紡織企业今年下半年要全面加强企业管理，新厂則着重加强技术管理。

第一、全面加強技术管理

在保全保养工作上，注意加强日常的維护检修工作，要进一步严格貫徹修理工作質量检查制度和交接驗收制度。当前，要积極赶制配件，爭取第三季度将缺損机件配齐，第四季度做到有一定数量的儲备。为了加强技术責任制，应認眞貫徹技术管理規則。在貫徹时，对其中不适合当前生产需要的条文，可根据新的情况，在提高技术管理水平的原則下进行試驗，提出修改意見，报部研究修改。对質量标准和检驗方法必須严格貫徹，照章办事。在繼續开展技术大練兵中，进行新工培訓和老工技术补課。要加强这方面的組織領导和測定工作，采取各种形式，分批分期进行。使新工的看台看錠能力，到年底达到現有老工水平；老工人根据缺什么补什么的原則，到年底能担負高一級的工作。新厂在提高工人技术时，要注意加强政治思想工作、加强劳动紀律、提高共产主义思想覚悟，做到技术高、思想紅。在加强新工培訓和老工补課的同时，在操作方法方面，按三大工作法进行統一，并根据新的成熟經驗，对原有工作法不断进行充实、提高和发展。

第二、改进企业管理机构和工資制度

目前各厂組織机構，正在研究改变，这是全面加强企业管理的一个前提。我們根据既要加强領导，又要依靠群众的原則，吸取过去多次改革管理机構的經驗，考慮企业規模大小和生产特点，并参照同类型厂的試点經驗，各厂研究提出方案，組織群众鳴放辯論，作到比过去更加合理。适当充实技术干部和职能人員，本着精簡精神，防止增加过多。并按照加强企业管理的要求，制訂职責范围，建立責任制度。去年取消了計件工資，但是沒有及时实行等級工資、奬励制度，因而发生某些消極作用，影响了某些老工和技术較高的工人的积極性，对新工的积極学習技术也有一定的影响。我們准备进一步研究改进，以便把工人的政治覚悟和必要的物質奬励結合起来。积極从提高技术、改进劳动組織、改进管理等方面，严格控制人数，提高劳动生产率。

第三、加強財务成本管理，認眞貫徹經济核算制

为了把集中領导与分級管理更好的結合起来，对財务資金分管，应建立必要的管理制度，明确責任。如材料資金应恢复材料采購基金限額、編制材料采購計划、确定材料資金开支范围，認眞加强材料管理，严格执行領退料制度、倉庫管理制度，核定主要机物料消耗和儲备定額等。大力节約材料消耗，特别要注意减少当前缺少的材料耗量，以保証生产，节約資金。認眞推行小組經济核算制。結合指标落实，分級管理，实行厂級指标分管及車間經济核算制，坚持定期召开厂級和車間小組的經济活动分析会議。大力压縮商品性开支。

第四、加強計划管理

在組織企业均衡生产中，以作业計划为中心环节。通过編制作业計划，建立与健全前紡和准备車間的日历进度表，掌握各工序的半成品儲备量，以保証均衡生产。計划部門切实整頓指标，使指标落实到車間、小組和个人，定期进行检查分析，以便提供領导及时調度和指揮生产。恢复必要的記录报表，严格貫徹收付盘存制度，做到产量、用棉量、用紗量經常准确。

在全面加强企业管理同时，必須坚持政挂帅，大搞群众运动，鼓足干劲，力爭上游，依靠群众来加强管理，实現生产躍进。繼續深入开展紅旗手竞賽运动。使生产和安全在实际工作中統一起来。关心群众生活，办好食堂、托儿所、医务所等集体福利事业，搞好衛生工作，改善劳动条件。

* * *

加强管理 健全制度 保証生产不断躍进

天津国棉二廠

天津国棉二厂經过整风和去年大跃进，生产有了飞跃的发展，职工群众的思想面貌有了極大的进步。在这个基础上，今年以来，我們按照党中央六中全会指出的方向，总結和运用了去年大跃进的經驗，保証了今年生产繼續大跃进。經过职工五个多月的努力，我厂生产上取得了显著的成績。1～5月份全面超額完成了国家計划，实現了这一时期制訂的高产、优質、低耗和提高劳动生产率的全面奋斗目标。我們所以取得这些成績，根本原因，在于按照党在各个时期指出的方向，运用了去年大跃进的一系列經驗。特别是經过市委工业会議，更进一步提高了認識，明确了具体方向，坚持政治挂帅，克服消極因素，发揮积極因素。同时，随着生产的发展，围繞生产运动的中心，不断加强了企业管理，健全了管理制度，因而使我們稳步向前发展。

这里，主要把我們改进企业管理的情况汇报如下。

(一)改革規章制度，必須采取分析的态度

改革規章制度必須采取分析的态度。今年进一步改革規章制度，必須对去年的改革进行分析，作出正确的估計，从实际出发，有的放矢地进行。

去年我厂改革規章制度的情况是怎样呢？

經过整风、双反、整改、高速化大跃进，我厂在生产技术、經营管理、人事安全和生活福利四个主要方面的649項規章制度中，到年底共計破除了116項，占17.87%；簡化改进了353項，占54.39%；保留了180項，占27.74%；其中有13种职权由厂級下放車間，有11种职权下放到小組。

这些改革的主要內容是什么呢？比如在职权下放方面，基本上按照充分发揮基層和群众的积極性，有利于生产的原則，分級管理，能下放的就下放，下放之后也有領导。如在生产管理方面，过去工艺設計的調整和变动几乎全部都需要經过厂长或总工程师批准；但往往是經过層層申請、逐級审批以后，与生产要求又不适应了。因此改为除厂級总的方面掌握原棉配用、产品規格和質量标准以外，将原有78項工艺調动职权全部下放給車間。过去温湿度的調整統一由厂級专門机構掌握，改为把温湿度管理职权下放給車間。保全工作过去由厂級机械部領导，也改为除厂級掌握平修周期和主要平修規格外，保全保养工作統一由車間領导。过去合理化建議不管大小一般都要报厂級批准，形成了成年上月的积压現象，也改为分别下放給車間、工段、小組。在經营管理方面，过去非定額材料超計划追加时，无論多少均需报厂长批准，則改为非定額材料一次追加在50元以下的由車間批准，同时也規定全月累計不得超过定額材料費用的10%。經費开支也改进为在不超过总支出3%以內的由車間掌握，可不报厂級批准。同时随着推行工人参加管理，也下放到小組一定职权，比如小組負責

考勤，有权批准一天以下的事病假，也有权否定大夫給的不合理病假，負責小組材料、工具的預算、保管以及負責保証生产供应等。

又如，取消的制度中，大部分是那些“卡”“管”“限制”和“互相制約”互不信任的不合理規章制度。如在生产管理方面，过去織布工人出的次布，一定得讓本人看完才确定責任，因而，整理工段經常堆存上百匹的次布，通过发动群众，取消了这个規定，改为由整理車間直接以小票通知。过去为了鼓励整經工人摘除风棉，規定了摘一根风棉加20碼产量的制度，以致形成产量虛高現象，这个規定也取消了。过去半年盘存制度只为月末盘存参考，作用不大，工作人員經常加班，因此也取消了。在經营管理方面，延續很久的材料管理双軌核算制，当时經过鳴放，認为会計科和材料科有十一个人在核算同种业务，工作重复，并不需要，改革以后只用四个人就行了。在成本管理上取消了車間成本核算，原来車間設有十九人核算成本，实际与厂重复，改由車間只管消耗定額。另外，还根据生产发展和群众覚悟的提高，取消了一些奬励制度。其他如晚十时后职工不准进厂、晚十一时以后必須有单位証明才能出厂的制度，以及生活福利方面对职工的一些不方便的制度，也都取消了。

与此同时，对过于复杂和部分不合理的制度进行了簡化改进，比如原来生产車間編制年、季生产計划改为車間只編月作业計划，年季生产計划由厂統一編制。过去場房修繕、电气設备改装分散由各部門自行預算，由于各部門不很了解情况，問題很多，改由行政科、发电場統一检查、統一預算。过去用料从編計划到領用需用七种单据，要層層盖十几个图章，改为計划以內的用料由材料員盖章即可；同时領料时間也由过去下午不发料改为整天发料，夜班和星期日还有专人值班。在安全方面，原来規定电鑽等电气工具定期由使用部門送往电气部門检查，修改为由电气部門专人定期巡回检查检修等。

在大破的同时，把一些合理的、有利于生产的制度坚决地保留下来了，比如生产管理上的原棉检配、成品和半成品試驗、設备維修、作业計划、車間和全厂的生产日报、用棉用紗定額管理以及改車責任制等；經营管理上的定期成本核算、原材料的入庫盘存、資金的专款专用以及在保証安全方面的新工人入厂三級教育、安全检查以及事故报告等生产基本制度，都未破除而保留下来了。

此外，在改革过程中，制度条文也力求簡单易懂，一目了然，如安全制度过去是163頁，改后是10頁。

半年来的实践証明，这些改革是非常必要的，对生产发展起了促进作用。

首先，发揮了群众和基層的积極性和創造性，为开展大規模技术革命运动創造了有利条件。工人参加了管理，有了一定职权，組长和职能員都是自己选举的，自己管自己的事，生产关系起了变化。大家心情舒暢，共同管好生产的主人翁責任感大大加强。有的工人說：“我們自己討論能解决的事就自己解决，用不着找主任，一个班就一个主任，都找也忙不过来。”这不仅改善了群众同領导的关系，减少了值班主任的具体事务，而且使企业的管理建立在群众的基础上，因而更加切实了。小組对人員調动、保証供应、操作、清整潔检查、材料的合理使用等方面处理的很好。有的过去作不好的事現在也作好了，如二布場劳动模范孙桂珍所在小組，开展了操作簡易测定活动以后，小組的“技术員”周恩林就发現孙桂珍不卡小紗减少換梭次数的操作特点，这在过去几次領导总結中都沒有发現，在小組推广后，效率有了很大提高。

在生产車間，由于过去設备維修、工艺管理和温湿度調整都由厂控制，車間实际上很少有什么职权，机动性很小，出了問題也

多是处于“建議”的地位，加上厂級对具体情况不够了解，認眞听取意見也不够，有时决定問題不切合实际，因此經常出現互相埋怨、互相推脫責任的現象。改革以后，情况就变了。比如保全工作，原来由机械部按季編制平車計划，連那一台車那天修都定出来，卡得很死，遇到生产供应出現問題，要調整一下平車进度，車間、机械部和計划科三方面就得大吵一通。改后，保全由車間統一領导，按厂級規定的“大平不跨季、小平不跨月”的要求，車間可以在規定范围內机动調整，既保証了产量、質量計划，也保証了平修周期計划。过去平車質量按“五三工作法”办事，交接車时合格就“完”，再有問題是車間自己的事。职权下放以后，車間不仅領导保全作好了平車質量，并且紧密結合生产关鍵，增加平措車內容，有利于生产。

温湿度管理也是同样情况，温湿度对紡織工业生产有極其重要的影响，必須随着自然条件和原棉含水的变化随时調整，但在过去全厂集中管理时，最多一周变更一次温湿度标准，遇特殊情况需要改变时，还得由总工程师批准。車間工人感到温湿度需要改变，而調节工仍然掌握“合格率”，改革后这种現象已經基本消灭了，生产工人和温湿度調节人員密切合作，受到了車間职工的普遍欢迎。

再如材料費用下放以后，进一步促进了車間当家作主思想，从車間到小組都認眞的考虑了这个問題。从总的情况看，非定額費用的支出是降低的。总之，下放职权，依靠群众管理企业，帶来了很大好处，鼓午了群众的积極性和創造性，促进了生产力的进一步发展。去年的技术革命运动范围之大，程度之深以及“高速化”当中一系列問題的解决，与这一点是分不开的。

其次，减少了形式主义，精簡了机構和編制。去年經过两参一改，科室由9个减少到4个，取消了小車間（改輪班主任制）和車間职能組。对于一些形式主义和过于复杂的陈規旧制，进行了大力的改革。比如，前面所說車間成本核算的取消，就是一个例子。再如过去一个値班长領导的两个工序之間人員的临时調动也要填写申請单，办理借出借入手續，完全沒有必要。再如，經过整頓把原来的113种表报，精簡了50%，其中大部分都是不必要的。这些表报的建立有的是好心，想分析得細致一些，但太脫离实际了，并无經常的用处。如保全平車工时表，每天要填写每个工人的工时情况，費力不小，用处不大。也有些表报是有的干部事情不多，随便造表要数字而制訂的。簡化后，就使大批干部从不必要的繁瑣的核算和业务管理当中解脫出来。全厂干部总数从822人减少到363人（占职工总数4.67%）工作反而作的更好，保証了生产的发展。

第三，减少了領导干部的事务，有可能深入实际，研究解决主要問題，并且进一步发揮了职能部門的作用，使职能部門成为面向生产，指导实际的厂长助手。比如过去材料追加預算，厂长总工程师盖章，每月不下数千个，改后基本上沒有了；工艺变动的审批手續也减少了；过去，烧焊需要把火爐搬进車間时，需經厂长批准，改后由消防部門注意安全也就可以了。这样，就使領导干部有时間深入下去了。領导干部的事务負担减少，是与职能部門的发揮作用分不开的，改革之后，很多具体业务由职能部門直接处理，加上干部思想作风的轉变，科室面向生产，深入实际，大家协商解决問題，因而互相扯皮、互相埋怨的現象大大减少了。

綜合以上情况，我們分析研究了去年的改革規章制度以后，感到确实应該說成績很大。最根本的問題是我們找到了如何依靠工人阶級管理企业的方向，这是在工业企业管理問題上党的群众路綫的发展，正是由于这

种改革，才促进了生产的发展。

当然，去年改革規章制度同样存在着一些缺点和問題，而且，由于形势和情况的变化，有些需要进一步改进。去年存在的問題和缺点，主要是：

（1）有些不該破的制度破了。例如，修理費用是按固定的折旧提成分月摊入成本，这个制度破了。在計算成本时，有多少算多少，造成月度成本忽高忽低。大修理計划改革之后，只掌握平車台数，而对检修用料的計划就放松不管了等等。

（2）机構并得粗了些。例如財务科和供銷科合并，結果削弱了財务监督和核算；人事、保衛、劳动工資、技术安全等合并一科，虽然工作性質接近，但摊子过大，很难全面照顧，全面加强。

（3）也还有些該破未破，該放未放的。例如制度規定細紗当車工人不能关車，只落紗长有权关車，結果往往落紗长不在，紡成“冒头”紗也不关車，造成浪費。

（4）在大破大立之后，旧的破了，新的也訂了，但有些制度只是在鳴放时口头一說，習慣执行，并无正式明文規定，并且检查也不严格。

（5）此外，在当时企业管理方面还存在着两个主要問題：一是实現高速化后生产条件变了，而原有的管理制度和管理方法已不适应于生产的要求。例如机器的維护检修急待加强，平車周期和內容需要修改；工人的基本操作方法和清整潔等操作規程也必須加以改进；由于材料消耗的增加，原有的一套定額已不适应，需要修訂等等。这方面主要是技术管理方面的問題，由于这些問題一时来不及解决，因而生产混乱。二是去年的“高速化”是在短时間內搞起来的，帶有一定的突击性質，加上当时任务多，时間紧，群众运动热火朝天，領导思想不够全面，就把某些明明是肯定下来的有用的管理制度和管理方法丢掉了。比如，交接班責任制，本来是很必要的，但是当时有的工人連續工作10～12小时，上班和下班的人一起奋战，还怎么交接？再如，象固定供应、宝塔分段等技术管理制度，也在这种情况下打乱了。在材料的購置、領用方面，制度也失去了作用，形成无人管理，各自为政，有些固定資产的保管、調撥，也出現了一定的混乱現象等等。

根据以上情况，今年以来的整頓加强企业管理，就必須是在基本上肯定去年改革規章制度的基础上，分析产生这些缺点和問題的原因，从具体情况出发，有目的地逐步加以整頓。

（二）結合各个时期生產中心运动，加强企业管理

今年年初，我們根据上述的精神，总結經驗，肯定成績，明确抓住缺点和問題，分别輕重，結合各个时期的生产中心运动，进一步整頓加强了企业管理工作。从一月份开始，围繞提高效率、力爭增产、降低断头率、稳定生产和全面提高質量等生产关鍵問題，首先健全了保全保养制度，調整了保全工劳动組織，針对高速运轉特点，縮短了平揩車和加油周期。如布机小平車由6个月改为4个月，細紗揩車分别支数不同由10天改为4天、6天及8天，并根据机器状态的普查情况增加了平揩車內容，实行了保全分区检修、专台負責制。并且提出“不讓一个錠子摆头”、“不缺一个集合器”等具体要求。在运轉工人中，通过“能手运动”改进操作方法，改进車間和机台的清整潔操作，以适应高速机台运轉的要求。此外，抽出一段时間，組織全体干部討論、修訂适应高速生产要求的主要技术管理制度，如固定供应、輕重搭配等等，并建立生产周分析报告制度。在經营管理方面，重点整頓了材料消耗定額，制訂了13种主要材料的消耗定額，并相

应建立了管理制度。

与此同时，大大加强小組工作，这是加强企业管理的基础。从年初开始，加强了党小組工作，加强了以党小組为領导核心的生产小組管理。根据生产小組划分，适当調整党、工、团組織成員，尽量作到党、政、工、团小組对口；并根据各生产車間不同情况，对生产小組有关职权、成員和制度作了部分調整。这样，小組工作活跃了，企业管理就有了群众的可靠保証。

及至工业会議的召开，并展鳴放辯論，又一次掀起了生产高潮，使全厂职工更加明确了改进企业管理的重要意义。因此，我們在前一段改进管理的基础上，組織群众以提高質量、节約原料、材料和提高劳动生产率为重点，把企业管理制度进行全面的整頓和加强。从去年到現在，据不完全統計，在原来作业計划、收付盘存、安全、人事管理、修理修繕等十六个方面1521条規章制度中取消了887条，占58.32%；改进了138条、下放了20条，占10.39%；保留了476条，占31.29%；同时新建了188条。

群众鳴放辯論当中比較集中地揭发了企业管理缺乏責任制度的現象，因此不仅需要有合理的管理制度，而更重要的是有人負責，有人检查。所以我們在加强管理制度当中还着重整頓、建立了一系列責任制度，如小組及輪班重点整頓有关崗位責任制、交接班、清整潔检查等制度；車間修訂有关检查責任制，以作到每一項指标、每一件工作有人負責；保全、修配、发电重点整頓安全操作，工具保管制度；科室重点建立、健全成品質量检查、預决算等制度。这样就可解决責任不清和无人負責現象，迅速消灭生产不正常現象。

通过这样的整頓，和职工思想覺悟的进一步提高，目前全厂已經出現管理制度自覺貫徹、生产秩序正常树立和生产情况逐日上升的新局面。在这一段整頓加强企业管理制度的作法中，基本上符合市委指示的下面一些原則精神。

(1) 自下而上，上下結合，依靠群众，制度扎根。在改进企业管理制度过程中，必須貫徹集中領导和大搞群众运动相結合的方針。在工业会議前后，我們将改进企业管理作为全厂三大关鍵之一，动員了群众，通过大鳴大放，提出改进管理的意見达9937件，占全部鳴放意見的44.33%。群众普遍要求加强管理，特别老工人在座談中对沒有严格的責任制度很有意見。說："咱們是工厂，要提高生产，这么多人各干各的还行！"在这个基础上，我們又进一步組織了专題鳴放，依靠群众总結过去經驗，建立、健全管理制度。制度自下而上制訂，自上而下批准执行。但制度很多，厂級不能很快全部审查，因此有一部分采取在执行后批准、拟定条文的办法，边整頓、边貫徹，小組討論拟定、車間行政审查后即可行动。同时厂級組織了专业組来綜合群众意見和实踐經驗，对制度进行修正、統一、条文化。輪班、車間、科室也用同样方法分别按各部門职責范围，抽出了一定时間組織鳴放辯輪，根据鳴放意見边研究边行动。然后再逐步修正和自下而上地統一为成文制度。这样实际上等于在全厂范围内用三結合方法审查改进了管理制度，并且是先試行后定案，最后經党委討論定稿，再提交职工代表大会通过施行。这样自下而上，上下結合整頓管理制度的作法，不但保証了管理制度改革的又快又好，同时也提高了广大职工执行制度的自覺性，保証了制度的生根立足。

(2) 改进企业管理紧密围繞生产关鍵和当前中心工作来进行。几年来的經驗証明：这样作有利于生产問題的解决，并且使管理制度紧密与生产結合。这次整頓也是这样，作到了生产中心抓什么，管理工作就整什么。

比如我們在年初高速基本稳定的条件下，围繞提高效率、提高質量突出地抓了以維修机器状态为重点的技术管理工作。以后随着集中力量围攻断头，管理工作也跟上去，在机台检修上充实了平修工作范围；在操作上整頓了工作法；在提高半成品質量上健全了固定供应等基础性技术管理制度。同样当全厂全面开展提高質量运动之后，又建立、健全了原棉、工艺、温湿度管理制度，整頓了坏紗責任制等一系列疵点检查制度，并严格了清整潔检查和交接班制度。随着安全检查运动，整頓了安全責任制、事故报告、电气安全检查以及安全教育規定等制度。随着全厂提高劳动生产率、挖掘人員潜力的中心工作的开展，一方面重点組織了测定分析，扩大了看台能力；一方面整頓了劳动力管理制度以及职工考勤的規定，同时也随着調整副业生产，整頓了长期病号管理制度。在增产节約运动中較全面的整頓了定額管理制度，材料消耗定額由13种扩大到59种，并健全了財务管理制度；生产小組重点恢复、健全了簡易經济核算，群众性的回花过磅、下脚分清等原始記录制度，也得到了整頓加强。

（3）整頓企业管理必須政治挂帅，提高思想，統一認識。从鳴放情况看，絕大多数干部和工人群众对改进企业管理工作要求是迫切的，但并不是沒有思想問題需要解决。我們注意及时抓住解决了这些問題。比如，在干部中有些人对制度残留着“管”、“賞”、“卡”等旧的管理办法，留恋过去陈規旧制，不是根据群众意見和新形势改进管理；而是認为过去破的不对了，想无条件把旧制度恢复起来。科室在整頓管理制度时，材料管理制度初稿就基本上把原有的旧条文又搬出来，也就是要車間追加一个罗絲釘得經厂长批准才行。也有人整体观念不强，要求从制度上把責任划得一清二楚，各干各的，甚至还有人对本来需要分工协作的事主张要管就都管，否則就都不管。如修配部門和供銷部門共同負責全厂机件供应，有人認为要保証供应，就非得由一方“負責”不可。还有的車間干部对权力下放和集中領导的問題上也有不正确認識。有人說：“权力下放何必再强調集中領导呢？”对厂級掌握某些重要項目以加强領导并不是欢迎的态度。在工人中也有一部分人怕麻煩，認为不如随随便便好，顧虑制訂制度又来管我們了等等。

針对以上思想認識，通过貫徹市委工业会議精神，向干部着重进行了全国一盘棋方針的教育。通过組織座談，开展辯論来統一思想提高認識。明确了企业是一个生产的整体，各个生产部門和业务科室，在生产上有着密切的联系，客观上要求各部門必須共同协作，从企业整体出发考虑問題。从分析去年破立情况着手进一步肯定成績，明确改进企业管理。建立健全管理制度不是走“回头路”而是更上一層楼，树立依靠群众观点，批判用制度“管人”“卡人”的思想。并批判了本位主义、分散主义思想。同时在工人中也进行了整体观念的教育，和工人阶級組織性和自覺遵守紀律的教育。因此保証了改进企业管理工作在党的方針指导下順利进行。

（三）几点認識

經过去年和今年的几次改革，使我們的企业管理水平有了显著的提高，并且发生了根本性的变化。这种变化一方面是領导与被領导之間、部門与部門之間的关系大大改善了；另一方面是我們認識和掌握生产自然規律的水平提高了，因而推动了生产的发展。我們所以能够取得这些成果，正是由于貫徹执行了党的方針路綫，特别是六中全会提出“集中領导与大搞群众运动相結合”的方針，和“經济工作愈做愈細致”的号召，对我

們有很大的啓发和教育。在具体改进管理制度的时候，我們在指导思想上注意执行了市委指示的一些基本原則，就是：便于加强党的領导，便于实現党委領导下的厂长負責制，便于实行“两参三結合”，发揮群众的积極性和創造性，以及便于面向生产、面向車間等原則，这乃是取得这些成果的主要原因。下面就几个有关企业管理的重要問題，談一下經过实踐取得的認識。

(1) 党的領导是作好企业各項工作的根本保証。企业管理也是如此，絕不能把企业管理看作是单純的业务問題。各項管理制度的建立和改进，必須經党委的充分討論后确定，并且在貫徹执行中切实加强党的領导。

一个企业的管理水平如何，除去与干部和群众的业务水平有关以外，最主要的决定于党委对企业生产的領导。只有在党委統一領导下，全面安排各項工作，一定时期分清主次，統一思想，統一步調，針对生产的客观情况，主动地有計划地进行工作，才能使企业各項管理制度不断加强和巩固。我們从去年以来，改进管理制度之所以能順利进行，并且不断巩固提高，与这一点是分不开的。由于党委的团結一致和及时分析情况，有預見地安排工作，就使領导生产、領导群众运动經常处于主动地位。比如原棉質量变次了，在未投入生产以前，党委就分析在生产上、技术上、管理上以至思想上将要发生的問題，制訂措施，作出决定，党政工团分头进行工作，亦即“党委决定，各方去办”这样就作到了思想活跃，生产不混，各項工作有計划地逐步提高。作到这一点，必須加强党的集体領导，在各个工作崗位上的党委委員，必須經常深入了解生产实际情况，分析問題，多用脑筋，拿到党委会上討論的方案，应該是經过考虑、研究，有情况、有办法，这样开会时間并不一定长，会議并不一定多，而是效率高，解决問題快。

(2) 我們强調建立統一的、效率高的行政办事机構，这并不意味着可以不顧党的領导，而由个人或少数人对任何問題都可以独断作主；同时，强調統一也不是意味着任何問題都必須經由領导决定，而使职能机構无所作为，使下級无权独立作战。我們体会这里的意义主要是在于应該建立必要的責任制度，各級干部要勇于担責任，不能推卸責任，在机構設置和职責划分上要避免重复，不扯皮；此外，在統一領导的原則下，充分发揮职能部門的作用。

关于机構設置問題，我們将进一步研究改进。关于发揮职能部門作用問題，从去年以来我們也有所改进，过去很多业务性的事务都要由厂长作决定，現在交給职能部門去处理，結果亦并沒有問題，甚至我們把日常的一般生产計划調度問題（过去厂长、总工程师主持）也交給生产科去主持解决，不仅解决得很好，还减少了过去的扯皮埋怨現象，几个部門凑在一起就把問題商量解决了。

(3) 集中領导和权力下放，这是矛盾的統一体，不能强調一个方面。我們体会具体体現这个原則就是实行每項业务的分級管理，每項工作都要明确各級的职权；在确定职权时，凡是应該而且可以下放的尽量下放，以发揮基層、群众的积極性，但是上級不等于不管。比如，我們在工艺管理方面，除厂級掌握一些原棉使用、产品規格等以外，工艺設計的变化下放給車間，但車間定期把变化的情况报告厂級，厂級如果发現有問題可以糾正。再如保全保养都下放給車間統一領导，但厂級掌握着平車周期和检修規格，这就保証了平車的进度和質量。布場在去年第四季度搞高速化、炼鋼、修海河等这样繁多的任务下，仍然保証了100%的准期平車。相反，在經营管理的某些方面，由于下放后

缺乏上級領导，就出現了一些問題和管理松弛的現象。

(4)管理制度要有利于"两参、三結合"的实現。工人参加管理，这是企业中的一項重要改革，首先要組織好工人群众参加管理，使小組有一定职权，組內在以党小組为核心的領导下各有分工。領导上在建立一項制度的时候，一定要研究小組如何管理，并且經常总結交流小組的經驗，組織小組职能員的专业学習，不断提高小組的管理水平。現在有些小組，眞正作到了責任明确，检查制度健全，并且党員帶头。小組成員之間在思想上、技术上、生活上热情互助，使小組眞正成为一个健全的基層整体。小組工作的加强，就使企业管理的細胞单位健全起来了。

职工代表大会制度，必須按时（或在决定重大問題时不定期）的召开，这是群众参加全厂管理的主要形式。我們坚持了定期的职工代表大会制度，并且按期进行了代表的改选，使职工代表大会成为全厂重大問題的議事和决策机構。很多情况下，領导上向职工代表交清"底"，提出方向之后，經过討論，作出决定，全厂的运动就很快地掀起来了。如五月初职工代表大会討論如何开展增产节約运动之后，一周时間，基本上消灭了"空錠"，細紗皮輥花减少50%，坏紗减少三分之一。

干部参加劳动的制度也必須坚持执行。

此外，不能認为有了規章制度，一切按制度办事，就可以不采取"三結合"的方法了。相反，往往通过"三結合"的方法研究解决了生产問題，也使管理制度得到改进或提高。

(5) 改进企业管理一方面需要通过群众討論制訂成文制度，另一方面还必須依靠自覺性，更主要的是各級領导不断改善領导方法和思想作风。領导上要設法减少上層活动，深入实际，加强检查，具体指揮生产。例如我們取消了"調度会議"（每周在会上車間主任汇报計划完成情况，提出問題研究解决等），而强調深入下去到車間現場解决問題，反对事事上来等待开会；并注意提高会議質量，厂級的生产会議只是重点进行某些专业問題的討論研究，一般会議也适当减少。这样作效果很好，实际上加强了管理，解决問題很快。再如职能部門在工作方法上也有了很大改进，遇品种变化、計划任务变动时，职能部門首先提出方案，領导原則同意后，下去和車間交家底、摸情况，許多具体問題能在交換意見中統一認識得到解决，因而显著地提高了工作效率。过去科室只强調按制度办事，有問題就打着厂长"牌子"监督車間，"卡"車間，专門检查問題，指摘缺点，因而經常互相埋怨，"頂牛"、找厂长打"官司"。現在各科室除了执行經常业务外，还强調分别业务下去协助車間总結、交流經驗，組織开展竞賽（如保全、温湿度、試驗人員的同工种竞賽），通过竞賽及时发現先进，推动全面。由于作风的改变，深入了生产，解决了問題，也密切了部門之間的协作关系。

我們从实踐中体会到，貫徹"集中領导和大搞群众运动相結合"的方針，加强企业管理确是一个重要問題，群众运动越深入越細致，就越需要加强領导，建立和健全必要的管理制度，只有这样，才能保証生产多快好省地向前跃进。

我們虽然在改进企业管理工作上取得一些成績，但工作得还不全面，也不細致，今后要进一步按照中央指示的"經济工作越做越細致"的精神，学習兄弟厂先进經驗，不断地改进管理制度和管理方法，使企业管理水平随生产发展而不断提高。

* * *

貫徹党委領導下的厂長負責制
是提高企業管理水平的根本保証

中共西北国棉二厂委員会

(一)

集体領导是党的領导的最高原則。在工业企业中，如何在加强党的集体領导的同时，又能充分发揮以厂长为首的行政責任制，这是一个十分重要的問題。过去，我們在具体执行中，有过不少的教訓。主要是把一些日常行政事务工作，拿到党委会上討論，而眞正有关生产上的重大問題，却管得很少；結果不是加强了党的領导，而是削弱了党的領导。經过一段时間的摸索，对哪些問題应由党委会討論，我們在原則上划了一个框框：①研究貫徹上級的指示、决定和貫徹执行中的主要思想問題；②年、季度生产計划；③中心工作的全面安排和部署；④新产品的試制和成批生产；⑤有关广大职工群众利益的重大問題；⑥科級干部的任免与奬惩；⑦其他方針政策性的重大問題。而最經常最主要的，則是討論如何貫徹执行党的政策和上級指示，以及生产工作中的关鍵問題。这样做以后，一般的来說，党委領导摆脫了日常事务，行政上也加强了責任制，党在群众中的威信大大提高了，行政管理的职权，也得到了进一步的发揮。

这种划分只能是原則的划分。企业中的許多复杂問題，不可能用一个标尺去衡量；同时，由于人們的思想水平、工作經驗不同，由于时間、地点、条件的变化，有时大事也会变为小事，小事也能轉化为大事。如在招收工人中，負責招工的一个人事科科員，不按規定，把自己的妹妹介紹进厂，这本是一个人的問題，是一件小事，但引起了广大群众的不滿，說什么“朝內有人好坐官啦”，影响很坏。这就变成了大事，党委就不得不加以討論和解决。因此，大事和小事的框子，不可能划得很清楚，也不可能按框框机械执行。而是要根据实际情况来定。

在日常工作中，我們認为，即使党委多管了一些行政上的事情，对工作也并沒有什么坏处；因为有些事情，虽然党委認为是小事，但有关方面的同志都認为是大事，多次提交党委討論，有时也使党委不得不过問。当然，象这类事情，我們在日常工作中还应極力避免，尽可能不使党委过多地糾纏在日常事务之中。

建立与健全党委会議制度，提高会議質量，是加强党的集体領导的主要一环。

过去，我們曾过多采用党、政、工、团碰头会和党委扩大会的形式，而党委会开得太少了，致使一些主要問題，得不到深入討論和細致研究，会議質量不高，削弱了党委的集体領导。有时，把应該交由行政上研究討論的問題，也提到党的会議上来解决。这样的做法实質上既削弱了党的領导，也不能充分发揮厂长負責制的作用。

为了加强党的集体領导，充分发揮党委委員的集体智慧，我們减少了党、政、工、团碰头会和党委扩大会，进一步健全了党委会

議制度。开始，在討論生产問題时，有些委員由于对生产情况了解不多，很少发言。針对这种情况，我們强調了做好会前准备：①根据当时的任务要求，按月安排会議日程，提前通知党委委員，并确定由有关委員准备材料，有些問題的材料，还事先交党委委員传閱；②互通情报，交換意見，特别是几个主要負責同志商量的更多一些；③調查研究，一般是深入車間，召开总支、支部書記或老年工人、积極分子座談会，对党委要討論的問題，征求意見，以便較多地掌握情况和問題，找寻解决問題的办法；④在党委开会之前，定期召开一系列会議。几年来的做法是：先召开生产、思想情况汇报会，专題研究会，再开党委会，这样，一些小問題都在这些会議上作了解决，减少了党委会因細小問題而占用更多时間的現象，同时也为党委会作了思想和材料准备，使党委会議能开得更好一些，眞正解决問題。

要使党委会議的决議，尽可能做到接近实际或符合实际，在党委会議上，我們对于要討論的問題，都經过充分的醞酿，注意听取各方面的意見。对于有不同意見的問題，特别是在討論生产管理和技术問題时，一定要听取行政領导方面的意見，如意見暫时不能統一时，不忙于作出硬性决定。我們的做法一般是：一方面会后交換意見，溝通思想；一方面进行检查研究，用事实統一認識。如1957年第二季度討論用棉量指标时，計划部門提出件紗净用棉193.19公斤，比第一季度实际193公斤高0.19公斤，其理由是：二季度气候干燥，飞花多，用棉量应比一季度高些。当时多数人認为这一指标是不够积極的，应該根据一季度的实际水平，訂为193公斤才比較合适，但又感到把握不大，同时厂长和总工程师也不同意訂为193公斤。因此，会議上就沒有决定。之后，把用棉指标提交职工代表討論，經过群众討論，都認为二季度虽然气候干燥，飞花多，但只是情况的一方面，用棉的浪費現象也是严重的，因此，件紗净用棉可以降低到192.5公斤。党委委員都認为群众意見是对的，認識統一了，就以192.5公斤定下来。决議定下来之后，重要問題，就是如何組織各方面的力量实現决議。我們为了实現上述用棉指标，各方面都采取了措施。行政方面发动技术人員，根据当时原棉含杂多、气候变化大的特点，在保証質量的前提下，采取多梳少打，調整工艺設計，改进原棉給湿方法等，加强技术管理。党、工会、共青团則积極动員群众开展竞賽，如前紡提出："白花到处有，人人齐动手"的口号后，三个月揀出白花132公斤；細紗开展了减少坏紗单項竞賽，三班坏紗由竞賽前的每天16，800个减少到3.100个。結果，全季件紗净用棉量实际完成为192,47公斤，超額完成了計划，同时棉紗質量也有提高。因此，我們深深感到：为了使党委的决議尽可能接近实际，符合实际，在决議之前，領导上充分醞酿，深入調查研究，重視和耐心听取各方面的意見，是非常必要的；在决議后，必須組織各方面的力量，发动群众，开展竞賽，提出响亮的口号，采取有力的措施，才能完滿地实現决議。

抓思想，抓关鍵，是党委貫彻执行上級党政方針政策和决定的主要方法。

在每一个运动开始时，职工思想認識总是不同的，关鍵問題总是不清的；因此，必須深入生产实际，深入群众，調查研究职工的思想动向，了解生产中的关鍵問題，然后組織群众鳴放辯論，采用群众自我教育的方法，提高認識，明确关鍵，制訂有力的措施，鼓舞干劲，达到推动生产的目的。如1958年的四十天奋战，我厂在厂际竞賽实物評比上榜上无名，职工思想震动很大，工人群众貼大字报，一方面批評領导，一方面表示要迎头赶上，但在部分干部中却表示怀疑，說什么"要出优級紗，必須等新棉上市"等等。

这些思想情緒，就成了繼續跃进的主要障碍。針对这种情况，党委召开了扩大会議，采取了虛实并举，以虛帶实的方法，对四十天奋战的成績和缺点，作了实事求是地分析和估价，找出了落榜的根源是：当时只抓了“一条龙”的試点工作，而放松了全面工作。結果試驗田的成績虽是非常显著，但从全厂来看，是落于人后。其次，我們将各厂的产品在群众中进行了公开展覽，証明我們的棉紗条干、棉布色澤、丰滿度、外观疵点等确实不如人家。事实教育了干部，認識到評比落榜，并不是評比方法上有問題，而是本身工作上有缺点，从而澄清了混乱思想，确定了下一步的工作部署，响亮地提出：“消除怨气，承認落后；不甘落后，东山再起”的口号，发动全厂职工大鳴大放大辯論；迅速推广了“一条龙”試驗田的經驗，并学習和吸收了新秦紡織厂、国棉一厂和国棉三厂的經驗。根据这些措施，职工群众提出了保証，干劲大大提高，优級紗很快出現，十五天內紗布質量均突破了百日奋战的跃进指标，全厂出現了一个新的局面，被省紡織业厂际竞賽評委会評为全省的先进厂。又如今年“四高四省”运动开展之初，对加快車速进行了重点試驗，当时一些同志只看到一些少数机台試驗的效果較好，而对全面推广后可能发生的新問題估計不足，产生了盲目乐观情緒，在技术措施上沒有紧紧跟上去，因而元月上旬計划完成不够好。党委針对这种情况，除教育职工在战略上藐視困难，战术上重視困难外，并根据車速加快后的新情况，开展技术大練兵和大搞清潔工作。这样形势就逐漸好轉，到月底超額完成了計划。此后，为了减少机物料的消耗，保証机物料的供应，和避免机器的严重磨損，曾适当地調慢車速。但由于調整前未向职工交代清楚，在某些同志思想上又产生了一种錯覚，以为加速搞錯了，因而埋怨原来就不該加快車速。由于这种思想支配，二月份的車速虽比元月份减慢，但生产情况并未显著的好轉，有时23支經紗空錠高达9%，千錠小时断头达250根左右，大大威胁着一季度計划的完成。党委除将这种情况向职工交代清楚，并开展了消灭空錠竞賽，生产面貌大有改观，23支經紗空錠率由9%下降到0.99%，效率由88.27%提高到97.18%，千錠小时断头由250根下降到100根左右，由月初欠产变为超产。事实証明，人的行动决定于人的認識，認識对头了，办法就多了。而事物总是在不断发展，人的認識也在不断发展，今天在这个問題上認識是正确的，可能明天在另一个問題上認識又会錯了。因此，党委的工作，要善于分析形势，抓思想，通过思想工作去推动各項任务的完成。

（二）

在大搞群众运动中，我們在强調加强統一領导的同时，也注意到充分发揮厂长对生产行政管理工作統一指揮的作用。什么是厂长負責制？我們的体会是，厂长負責制就是在党委的領导下，負責采取各种措施，保証完成国家計划；負責完成上級行政布置的工作；負責解决群众在完成国家計划中所提出的各种建議和要求；負責处理日常行政工作等。为了正确发揮厂长負責制的作用，我們的主要做法是：

首先，是建立与健全行政管理責任制，发揮專职机构的职能作用，建立正常的生产秩序和工作秩序，克服无人負責現象。

在去年改革規章制度中，我們也破除了一些妨碍群众积極性和阻碍生产发展的不合理部分，而对于保护和促进生产的制度，如作业計划、生产調度、經济活动分析、原始記录、交接班、机台检修和保全平車及生产检查会議等制度，都坚决保留下来，繼續执行。同时，还建立了反映生产情况的小报告。在精簡机構方面，虽然把財务科和計划科合

并为計划經济科；人事科和劳动工資科合并为人事劳动工資科，但其主要职能人員，并未减少，主要职責并未削弱，因而指揮机構也未失灵，业务工作也沒有削弱，而且有些工作更合拍了，有些工作也做得比較細致了。这样，不仅使厂长摆脫了繁瑣的事务，而且也进一步加强了統一指揮的职权。但是，我們在群众运动中，也曾一度有头脑发热的現象，在思想方法上有一定的片面性。这不仅表現在把一些不应該下放的权力，如財产管理、資金管理、成品监督等下放了（目前已收回），而且在百日奋战中，为了突击优級紗，曾以軍事化的組織形式，組織爆破活动：由党委書記任司令員，总工程师任参謀长，各級生产領导者任指揮員，团委書記任秘書长，負責領导突击优級紗工作。这样做的結果，就打乱了原来指揮生产的系統，技术工作形成无人負責的現象。比如紗場为了多除杂質，未經总工程师批准，即将清花机末道車进行改装。改后造成原棉浪費，总工程师說，这个措施我不知道，要改过来；当即按总工程师意見改过来了。而工人嫌总工程师不支持，很有意見。事实教育我們，这种領导生产的組織形式是不适当的，因此，很快的就改变过来了。

其次、党委从各方面积極支持行政領导，并經常教育党的总支、支部的干部，教育党团員，严肅認眞地执行厂長所发布的指示命令，这是貫彻厂長負責制的主要一环。

因为企业的許多任务都是通过車間去实現的，要实現这些任务，必須依靠各方面的力量，而能够統一組織各方面力量的，只有党組織。虽然車間的領导原則和厂一級的領导原則基本上是相同的，但經常的主要的任务則是，监督保証車間行政領导負責执行上級行政布置的工作。因此，对于厂长发布的指示命令，只能保証执行，不能拒絕拖延。如果車間党組織对厂长的指示命令有不同意見，可以反映上級党委重新考虑决定。而在未改变前，仍須坚决执行。即使有改变，厂党委也是通过厂长下达的。但是，有时个别总支干部对未經党委統一布置，而由厂长决定下达的問題，往往还要問一問党委，这样就使厂长的指示命令不能迅速貫徹执行。比如，最棘手的是調人問題，有时，厂长决定要从某車間調人时，車間主任通不过，就提到支部討論，要支部改变厂长决定。遇到了这种情况，我們是批評了支部，支持了厂长的决定。

第三、維护厂長統一指揮的职权，防止产生人人都管，人人都不管的現象。

根据“检查工作，党委有責”的原則，除在会議上对生产行政工作检查外，还采取了跟班劳动、种試驗田、接待群众来訪等方式了解情况。当发現行政管理和生产技术方面的重要問題时，我們不是直接指揮，而是与厂长共同研究决定，并由行政領导出面解决。如去年六月廿日，布場由于緯紗不良造成严重次布时，我們与車間主任、行政組长具体分析，找出原因和处理办法后，当晚告知总工程师給予处理。这样，既发揮了党委的領导作用，也加强了行政領导的責任感。

第四，貫彻党委領导下的厂長負責制，厂長必須服从党委的領导，紧紧依靠党的領导进行工作。

我們始終是遵循这个原則办事的，凡是生产、技术、行政上的重大問題，厂长都积極主动地提交党委討論决定，然后按照党委的决定精神，貫徹执行；凡是日常业务工作，厂长都是大胆地負責处理。有些問題，虽然是厂长职权范围內的事，但厂长感到把握不大，处理不妥当，又容易引起各方面意見的問題，比如，对某些人的生活照顧問題，对个别人的奬励問題，主要行政領导干部的出外参观問題等等，也提交党委討論，或者和

書記商量。象这一类的問題，提出来交換意見，主要是为了統一語言，得到各方面的支持，使执行起来較为順利。

（三）

我們深刻体会到，要很好地貫徹执行党委領导下的厂长負責制，就需要加强党委委員間的团結，加强学習。

（1）加强党委委員間的团結，特别是加强書記和厂长間的团結，是一个重要問題。我們从1956年开始，就建立了每月或每季一次的談心会制度，把問題都摆在桌面上，有啥說啥，展开批評和自我批評，統一認識。此外，还經常采取个别接触的方法談心、談工作、談思想、談学習、談生活，做到很快解决問題。在討論問題和个别談心当中，时刻注意尊重对方的意見，一切都从党的原則和有利于党的事业出发，推心置腹，开誠相見，从不計較誰大誰小，誰說了算数。对于原則問題，始終坚持；对于非原則問題，要善于讓步。总之，在工作中，时刻要遵循党的七届四中全会“关于增强党的团結的决定”办事，所以，几年来我們党委委員互相間还未发生过影响团結的問題。

（2）加强学習，提高思想水平和业务水平的問題。我們在已往的工作中，一些同志发生的一些爭論和不同看法，主要是由于我們思想水平不高，对党的方針政策性的問題，領会不深，看問題的方法不同，对掌握的实际情况有多有少，对企业生产管理的业务不够熟悉等形成的。因此，我們坚持了定期的理論学習和业务学習，每周三天早晨学習理論，三天早晨学習技术业务。特别是对中央、省、市委和上級行政領导部門的指示决議，都經常認眞地进行不断学習。認識提高了，工作水平、业务能力也就随之提高。

由于我們坚决貫徹执行了党委領导下的厂长負責制，我們的生产水平在逐年提高，工作上取得了一定的成績，这是提高企业管理水平的根本保証。但是我們的工作还不完全符合上級对我們的要求，因此，还必須加强政治理論、党的政策和业务知識的学習，还需要繼續学習各地区和兄弟厂的經驗，来不断提高思想水平和企业管理水平。

如何开好职工代表大会

哈尔濱毛織厂

自党“八大”确定在企业中实行党委領导下厂长負責制，和进一步貫徹执行党的群众路綫以来，我厂在省市委的正确領导下，于1957年初开始貫徹了党委領导下职工代表大会制。在两年多的时間里，共召开了11次会議。我厂职工代表大会在党委的直接領导下，几年来已初步形成了制度化、經常化，成为我厂广泛发揚民主，吸引职工群众参加企业管理的基本形式。

澄清思想、提高認識是开好职工代表大会的前提

一、我厂在召开首届一次职工代表大会时，曾有部分中層干部認为“扩大了民主，領导管不了群众，生产会造成混乱，工作会出現无人負責現象……。”認为“职工代表大会和厂长負責制不能并行”。虽通过認眞学習“八大”文件，澄清思想提高了認識，

但缺乏实踐。通过两年多历經11次会議的实踐証明：党委領导下厂长負責制和党委領导下职工代表大会制的貫徹、是党領导社会主义企业的两大根本制度，两者必須相輔而行。职工代表大会制是組織与吸引职工群众参加企业管理，貫徹民主集中制原則，和对企业生产、行政工作进行监督的一种良好的有效的組織形式。它以保証完成和超額完成企业政治經济任务为根本目的。这两大根本制度的密切結合，就可以更好的使企业管理的集中領导和广泛地发揚民主結合起来，只有这样才能使企业管理的高度集中指揮，建立在高度民主的基础上，两者忽略了那一方面都会形成缺腿。

同时实踐也証明：那种認为扩大民主后、領导管不了群众、生产会造成混乱、企业内部矛盾会尖銳化等顧虑也是不必要的。事实說明，实行这一制度是貫徹群众路綫工作方法的最好形式。它的突出的作用和意义表現在：职工代表大会的代表，具有广泛群众性，通过召开职工代表大会，不仅为正确地判断和决定各項工作，具备了广泛的群众基础，并有利于克服官僚主义、主观主义，提高企业管理水平。不仅如此，由于发揮了职工群众主人翁的权利、作用，积極性是更高了，干劲是更足了。我厂1957年初原处于中游，当时全体职工群策群力，想办法克服标志我厂技术落后的“三低”和“三大薄弱环节”，在第一次代表大会上，就提出了76項加强企业管理的措施。因而具体的解决了許多生产、管理問題，1957年荣获了全国毛紡織业“先进厂”称号。1958年在赶英国、学先进、赶先进的口号下，于二届首次、二次代表大会上，全体代表認眞地討論了跃进計划，并討論通过了31項管理制度，提出28項技术措施，以致在代表和全体职工的积極努力下，1958年又評为“先进单位”。

二、职工代表大会在充分发揚民主，广泛征求群众意見的基础上，根据党的方針、政策和上級机关的指示，对企业生产工作和重大問題可作出决議。通过大会决議可以把职工群众的思想統一到一个目标上来，把实現党的方針、政策和企业中的每个时期重要工作变成职工群众的实际行动，有力地保証了企业政治、經济任务的完成。

三、通过召开职工代表大会可以及时的溝通干、群思想，密切干、群关系。从企业内部矛盾来講，除領导上的官僚主义、主观主义外，部分是属于看問題方法不同所促成的。由于站的角度不同，看問題的思想方法不同，領导和群众产生分歧也是可以理解的。尤其是这些矛盾在充分发揚民主不够的情况下，通常是隐蔽的。因之在首届一次和二次代表大会上，52名代表发言中，46名代表以两点論的方法，检查和揭露了企业在各方面存在的問題，并代表全体职工提出了553件有关生产管理，干部作风，群众紀律等提案，以后，每次职工代表大会上，都有代表揭发矛盾，开展批評与自我批評。通过召开职工代表大会，充分发揚民主，溝通了思想，交換了意見，有力的調解了企业内部矛盾。尤其是代表在群众中享有一定威信，通过职工代表大会，使群众中的正确意見能及时的克服錯誤意見。

四、通过召开职工代表大会。还进一步增强了广大职工群众主人翁責任感，更加关心集体事业，并勇于向損害国家利益、違犯劳动紀律以及不爱护国家財产等不良現象进行斗爭。我厂过去在紡紗、織布两車間部分职工中，由于只看到个人利益忽視整体利益，因之产生了“毛条上差”“緯密下差”等严重影响产品質量浪費国家財产的現象，在部分职工中有“大家大业浪費点沒啥”的思想。通过群众参加企业管理，提高了主人翁責任感，展开了互相监督，互相帮助，基本上使上述問題得到克服，树立了“点点羊毛皆財富、

寸寸毛紗都是宝”的风气。

五、經常召开职工代表大会，使职工群众在参加企业管理中，学到了管理企业的知識，提高了管理的能力。在两年多的时間里，我厂有107名职工代表担当了生产組长，11名担当了科长、主任。而且从管理的实踐中教育了群众，使群众学会了勤勤恳恳办好社会主义企业的本領。正如列宁所說的“从管理的实踐中教育了自己的时候，只有当它吸引了广大的劳动群众来参加管理的时候……社会主义的变革才能巩固。”我們运用职工代表大会的組織形式，向职工群众进行主持經济，管好企业的教育，也是我們社会主义企业中的一項重要任务。

开好职工代表大会的幾个重要环节

召开职工代表大会，不能看成是那一組織或那一部門的事，必須認識到：党委領导下职工代表大会制，是党在社会主义企业中加强領导不可缺少的一条腿。我們必須把开好职工代表大会，看成是党的一項重要工作，是全党的事业，在党的領导下行政、工会、共青团共同来完成，只有这样才能实現开好大会的两大标志：生产上出現高潮，思想上达到舒暢。

召开职工代表大会，大体分为准备、召开、貫徹三大步驟，实踐証明在这三大步驟里必須紧紧抓住以下几个中心环节。

（一）正确地确定大会中心議題

职工代表大会的中心議題确定的正确与否，是直接关系到大会成敗的一个重要环节。大会中心議題必須以生产为中心，根据党的中心工作和企业中迫切需要解决的重大問題来确定；同时也要考虑多数职工群众的意見和要求，在广泛地征求群众意見的基础上，圍繞生产进行全面安排。离开生产孤立的去解决其他問題是不对的。确定好大会中心議題，还必須組織好报告，使报告中心突出、明确。只有这样，才能够通过大会既完成了党的中心工作和解决了企业重大問題，而且又解决了职工群众迫切需要解决的問題。在此前提下还必須注意或作到：（1）大会中心議題內容不可过多，以免分散群众精力，使問題解决的不深不透。我厂每次大会，中心議題內容多亦不超过三个。（2）必須明确指出解决大会中心議題重点方向，以使代表和职工群众向深广方面挖掘。

（二）加强职工政治思想教育

实行党委領导下职工代表大会制，在社会主义企业里，还是一項新的工作，虽有两年多的經历，但在人們的思想意識里还不是巩固的，也并不是沒有問題的。因此結合每次大会召开，教育广大职工群众不断地提高阶級覚悟和主人翁責任感，积極地参加企业管理，显得更为重要了。在加强职工思想教育中，必須掌握思想，摸清情况，針对不同对象，采取不同形式进行教育。以座談会，报告会，回忆会等形式，对干部集中的进行了貫徹群众路綫，发揚民主，改进領导作风的教育；对职工群众主要的进行了民主集中制和主人翁責任感教育。通过教育及时的扭轉了認識，端正了思想，检查了錯誤观点。同时，当大会中心問題确定后，必須广泛地向职工群众进行宣传，这样即可使每次大会中心議題在群众中作到充分醞釀，积極的提出个人意見。同时也便于代表在群众中广泛地收集意見，保証会議开好。

更重要的是通过教育可以把职工群众参加企业管理的积極性，引向到全面完成国家計划，以实际行动迎接大会召开，向大会献礼促使生产出現高潮。因此加强职工群众政治思想教育，不单是提高职工群众政治思想覚悟水平的过程，同时也是发动群众有力保証生产、工作任务完成的过程。加强职工政治

思想工作不但会前准备阶段要作，于召开、貫徹两个阶段里也要作。

在准备阶段除上述重点外，尚有很多工作，必須要有一定时間进行会議准备工作。当然也不应集中过多力量，化費过多时間来作准备工作。准备工作长短应根据大会中心議題的繁簡来确定。我厂准备工作时間一般为二星期。

（三）会內外結合

会內外結合好坏，也是很重要的，它既关系到会議期間能否出現生产高潮，同时又直接关系到大会所作决定在群众中是否能够兌現。我們对涉及群众面較广的重大問題，在代表討論的同时，还組織广大职工群众进行討論，这样既有利于推动生产出現新高潮，同时又充实丰富了会議的內容，也为大会作出决議后在群众中貫徹实現創造了有利条件；而对一般問題采取了座談会的形式，去听取群众意見，但不泛泛的去組織职工进行討論。另一方面，及时地将会議进行的情况，特别是边鳴放边解决的重大問題，及时向职工进行宣传，并把生产上出現的新人新事、新高潮及时地传达給代表，使互相推动，互相促进。

（四）充分发揚民主

职工代表大会整个过程中，都要充分发揚民主，并把充分发揚民主和集中結合起来，使大会体現出貫徹民主集中制原則，体現出既有民主又有集中。充分发揚民主不单純体現在民主选举代表，中心議題广泛征求群众意見，会議上由代表充分发言等，这仅是充分发揚民主的一部份。充分发揚民主的标志还应該体現在对职工群众鳴放、揭发出来的問題处理、解决和重視的程度上。認眞听取群众意見，重視、解决和处理群众意見，这样才能完整地体現充分发揚民主的精神。我厂对每次会議职工群众提出的重大問題，能够納入决議的納入决議；不能納到决議的，通过大会总結提出处理意見或解决办法；对会議期間不能解决的，閉会后由大会常設机構——工会委員会負責調查研究，提交党委决定，或在下次代表会議上提交大会；对一些不正确的或过高要求，在代表反复討論，統一認識后，向群众传达决議时进行解释或說服教育。

（五）貫彻大会决議

大会决議貫徹的好坏，是衡量大会开得好坏的一个尺度，也是巩固职工代表大会制的中心环节。实現大会决議必須全党动手，发动所有职工群众圍繞大会决議开展各項工作；而广大职工除認眞貫徹执行大会决議外，也把領导对实現大会决議的态度，当作領导能否解决問題的驗証。

貫徹大会决議，除向职工群众进行系統的传达和广泛的宣传教育外，更重要的是使貫徹大会决議和竞賽密切結合起来，把大会决議作为竞賽內容，通过竞賽把大会决議变成职工群众实际行动。我們在組織代表以班为单位进行传达和分組討論的基础上，組織职工群众制訂和修改小組或个人竞賽保証条件，并每半月通过小組生产会議检查保証条件实現情况，同时也就检查了大会决議实現情况，因此我厂每次大会决議基本上都是全面的、正确的实現。

加强党的領导

是大会經常化制度化的根本保証

职工代表大会能否开好，能否坚持經常化、制度化的根本保証是党的領导。必須依靠党的領导，才能够統一思想認識，糾正各种錯誤观点，才能把党的方針、政策貫徹到大会全部活动中去。大会的議題、决議、組織条例以及一些原則問題的确定，都关系着

党的方針、政策和上級机关的指示。我厂党委对职工代表大会的領导，除每时期提出中心任务外，并对大会召开方案、中心議題、决議等較重大問題，均分别进行討論检查。至于会議一些具体工作，則大胆放手由行政、工会、共青团共同去作。每次会議党委書記亲自挂帅，集中研究解决会議中較大問題，并将会議中的一些重要工作，通过党、政、工、团干部会議进行布置，提出具体要求。在厂长和各級行政干部中，感到了在貫徹执行厂长負責制的同时，实行职工代表大会制，在貫徹和完成企业各时期中心工作中，比单純的通过行政机構自上而下貫徹的方法有力的多。因此行政上也把大会各項工作，看成为自己責任，大力支持。厂长并根据各时期中心工作和企业重大問題，主动的和工会一道研究，提出意見，請示党委召开职工代表大会。行政的重視和工作中感到需要，也是大会經常化、制度化的一个条件。

职工代表大会是党的一項重要工作，也是工会組織的一項重要任务。职工代表大会閉会后，工会組織又是大会常設机構，并又由于职工代表大会和会員代表大会合而为一，职工代表大会又是工会組織的最高权力机关，因之我厂工会在党委直接領导下，把大会各項工作列为自己的日常工作，积極主动地来完成，发揮党的工作部門和党的助手作用，及时地根据党委会意見提出召开大会方案。广泛向职工进行宣传教育，发动群众貫徹和实現大会决議，保証大会各項工作順利的完成。

共青团在召开职工代表大会中如何更好的发揮作用是很重要的。我厂团的組織在会議召开期間，根据党的要求，認眞地加强团員和青年的教育，組織与发动团員和青年向大会献礼，迎接大会召开；并围繞大会决議組織青年突击队、突击組織等突破关鍵，保証大会决議的实現。

在党委的領导下，行政、工会、共青团把开好大会的工作看成了是自己的任务，这是我厂职工代表經常化、制度化的一个方面。另一方面，广大职工群众在党的領导下，通过一系列偉大的政治运动，政治思想覚悟水平和主人翁責任感大大的提高了，为了发揮和尽到自己的权利和作用，把职工代表大会看成是工人阶級当家作主，管好自己企业的一件大事，关心企业的一些重大問題和厂中心工作，也积極要求召开职工代表大会。这两个方面的結合，应是我厂几年来能够認眞貫徹执行党委領导下职工代表大会制的基本因素。

* * *

編者的話

最近在西安召开的全国紡織工业提高产品質量、加强企业管理經驗交流会議上，全国各地紡織企业提供的書面資料达250份以上。这些資料，大部分是对几年来、特别是1958年大躍进以来有关提高产品質量和改进企业管理的系統的經驗总結，内容十分丰富。为了适应广大讀者的需要，我們在这一期出了一个会議专輯。由于篇幅限制，所以除了刊載几篇会議文件外，只选登了四篇有关改进企业管理、健全規章制度方面的經驗。至于提高产品質量、加强企业管理工作中比較具体細致的若干經驗，准备結合以后各期的报道中心，适当摘要选登。

中华人民共和国科学技术委员会
中华人民共和国科学技术协会 合办

"創造与發明"周报

征求1959年下半年訂戶

"創造与发明"是綜合性科学技术报紙，它緊密地結合每个时期工农业各部門的中心工作，宣传科学技术方針政策，交流技术革命和科学研究的成就和經驗，并介紹社会主义国家的科学技术成就，还有副刊"科学宮"登載科学小品。

从第三季度起，該报准备加强科学技术方面組織工作經驗的报道，加强計量、标准和科技情报工作等方面的报道。

"創造与发明"定价每期四分，每月一角七分，全国各地邮局都能訂閱，未訂到七、八月份报的讀者，也可汇款到北京三里河国家科委"創造与发明"編輯部直接訂閱。

計划与統計 月刊

征求1959年第四季度訂戶

每月23日出版　　定价每册：0.20元

"計划与統計"是国家計划委員会和国家統計局合办的一个机关刊物。其主要内容为：有关計划統計工作重要文件和重要論述；主要經驗总結；問題研究和討論；有关国民經济各方面的調查研究資料；以及有关計划統計的基本知識、書刊評介、学习方法、工作动态等等。

請讀者到当地邮局办理訂閱。未訂到1～6期的讀者，可向北京市西长安街北京市邮局报刊門市部补購。

計划統計雜志社出版　　北京邮局發行

編輯者	中国紡織編輯部 (北京东长安街 电話5.6831轉)	发行者	北京邮局 紡織工业出版社发行部
出版者	紡織工业出版社 (北京东长安街 电話5.6831轉)	訂閱处	全国各地邮局 紡織工业出版社发行部
印刷者	紡織工业出版社印刷厂	經售处	全国各地新华書店

代号：2—42　　每册定价：0.20元